

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Aneta Czaniecká**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Analýza systému odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci**
An Analysis of Employee Remuneration System in a Chosen Organization
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Metodika a metody zpracování diplomové práce
 3. Teoretická východiska odměňování zaměstnanců
 4. Charakteristika organizace
 5. Popis a analýza systému odměňování zaměstnanců v bankovním sektoru
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. SOET, vol. 12. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.
IVANCEVICH, John M. a Robert KONOPASKE. *Human Resource Management*. 12th ed. New York: McGraw-Hill, 2013. ISBN 978-007-132633-9.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 21.04.2017



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci

An Analysis of Employee Remuneration System in a Chosen Organization

Student: Bc. Czaniecká Aneta

Vedoucí diplomové práce: Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.

Ostrava 2017

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně.

V Ostravě, dne 20. 4. 2017



.....
Bc. Czaniecká Aneta

Poděkování

Velice ráda bych poděkovala vedoucí mé diplomové práce Ing. Andreji Čopíkové, Ph.D. za věnovaný čas, trpělivost a odborné rady.

OBSAH

OBSAH	3
1 ÚVOD	5
2 METODIKA A METODY ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE	7
2.1 Metodika diplomové práce	7
3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	9
3.1 Lidské zdroje	9
3.2 Definice a význam odměňování	10
3.3 Strategie odměňování	12
3.4 Politika odměňování	13
3.5 Celkové odměňování	13
3.6 Mzdové formy	16
3.6.1 Mzda	17
3.6.2 Plat	20
3.6.3 Odměna z dohody	20
3.6.4 Rozdíl mezi platem a mzdou	21
3.7 Zásluhové odměny	21
3.8 Dodatkové formy odměňování	25
3.9 Zaměstnanecké výhody	26
3.10 Mzdové/platové struktury	28
3.11 Typy mzdových/platových struktur	29
3.11.1 Mzdové/platové struktury úzkých stupňů (stupňovité)	29
3.11.2 Mzdové/platové struktury širokých stupňů	30
3.11.3 Širokopásmové mzdové/platové struktury	30
3.11.4 Mzdové/platové struktury skupin (druhů) prací	30
3.11.5 Mzdové/platové struktury skupin kariéry	30
3.12 Hodnocení práce	31
3.13 Role liniových manažerů a personalistů v oblasti odměňování	32
4 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE	33
4.1 Historie společnosti	33
4.2 Předmět podnikání	33
4.3 Organizační struktura banky	34

5	POPIS A ANALÝZA SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V BANKOVNÍM SEKTRU	35
5.1	Mzdová politika organizace.....	35
5.2	Charakteristika systému odměňování zaměstnanců v UniCredit Bank.....	36
5.2.1	Fixní mzda.....	36
5.2.2	Kvartální výkonnostní odměny	36
5.2.3	Kvartální pravidla pro získání variabilní složky mzdy.....	37
5.2.4	Roční odměna.....	38
5.2.5	Zaměstnanecké benefity v UniCredit Bank.....	39
5.3	Analýza dotazníkového šetření.....	42
6	NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	58
6.1	Nedostatečná motivace zaměstnanců	58
6.2	Problematika nastavení variabilní složky mzdy	59
6.3	Doporučení rozšíření benefitů	60
7	ZÁVĚR	62
	Seznam použité literatury.....	64
	Seznam zkratek	67
	Seznam obrázků	68
	Seznam tabulek	68
	Seznam grafů.....	68
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	

1 ÚVOD

Pro zpracování diplomové práce bylo zvoleno téma odměňování zaměstnanců ve společnosti UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s. (dále jen UniCredit Bank), a to ze dvou důvodů. První důvod je ten, že mě uvedené téma zajímá, a proto jsem se chtěla o dané oblasti dozvědět více informací, a druhý důvod je ta skutečnost, že již několik let pracuji ve společnosti UniCredit Bank.

Odměna za práci, kterou zaměstnanec vykonal, je jedním z nejdůležitějších parametrů pracovního poměru. Vedení firmy má v případě nastavení systému odměn ve společnosti velmi důležitou roli, a to stanovit formu odměňování takovým způsobem, aby odměny odpovídaly požadavkům na práci vůči zaměstnancům, a ti za ni byli následně také dostatečně a spravedlivě ohodnoceni, tak aby pro firmu i nadále odváděli maximální pracovní výkon.

Cílem diplomové práce je na základě získaných informací, analyzovat systém stávajícího odměňování zaměstnanců organizace. Ze získaných informací pomocí dotazníkového šetření bude vyhodnocen aktuálně nastavený systém a budou navrženy doporučení, která by mohla vést ke zlepšení tohoto systému.

Druhá kapitola je nazvána jako „Metodika a metody zpracování diplomové práce“ a jsou v ní popsány metody pro tvorbu diplomové práce, jsou zde určeny jednotlivé metodické kroky, podle kterých je při zpracování práce postupováno. Kapitola obsahuje také vybraný způsob vyhodnocení dotazníkové šetření.

Třetí kapitola je věnována teoretickým poznatkům týkajících se problematiky systému odměňování. V kapitole budou detailně popsány metody odměňování, strategie a politika odměňování, mzdové struktury, mzdové formy a výkonové odměňování.

Čtvrtá kapitola se konkrétně věnuje popisu charakteristiky odměňování ve společnosti UniCredit Bank, kde bude nejprve představena společnost z historického hlediska a jejího zaměření. Bude popsána její organizační struktura a uveden přehled pracovních pozic.

Pátá kapitola pak bude zaměřena na popis mzdové politiky společnosti, charakteristiku systému odměňování zaměstnanců ve společnosti UniCredit Bank a v základních obrysech bude nastíněn systém výpočtu odměn zaměstnanců.

Na základě poznatků z provedené analýzy odměňování zaměstnanců budou v šesté kapitole navržena opatření, pomocí kterých budou zpracovány návrhy a doporučení na zlepšení.

V závěru pak již budou shrnuty získané informace, v rámci teoretického studia problematiky odměňování zaměstnanců, a z dotazníkového šetření. Na základě získaných informací bylo možné doporučit změny, které by společnost UniCredit Bank mohla provést s cílem zvýšit spokojenost svých zaměstnanců a vyhodnotit tak nastavený cíl.

2 METODIKA A METODY ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

V rámci této diplomové práce, která je zaměřena na analýzu odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci, bude využit kvantitativní výzkum, jenž bude sloužit k vyhodnocení stanovených cílů, které jsou uvedeny v úvodu této diplomové práce.

Kvantitativní výzkum je metoda standardizovaného vědeckého výzkumu, který popisuje jevy pomocí proměnných (znaků), které jsou sestrojeny tak, aby měřily určité vlastnosti. Výsledky takových měření jsou pak zpracovány a interpretovány, například s využitím statistiky.¹

Kvantitativní výzkum bude použit z toho důvodu, že při tomto výzkumu dochází k velké redukci informací a zkoumaných proměnných a výzkum má vysokou spolehlivost, tzn., že při opakovaném výzkumu dosáhneme stejných výsledků. Výhodou kvantitativního výzkumu je, že může poskytnout informace o velkém počtu dotazovaných.

Oslovení respondenti budou konkrétně zaměstnanci ze společnosti UniCredit Bank, a to prostřednictvím dotazníku, který bude zaslán emailem na vybranou skupinu zaměstnanců, přičemž tímto způsobem bude osloveno 150 kolegů. Při očekávané 50% úspěšnosti získaných odpovědí na položené otázky, bude druhá část zaměstnanců oslovena osobně a to v takovém množství, aby byl minimální celkový počet vyhodnocovaných dotazníků na hodnotě 100.

2.1 Metodika diplomové práce

1. Před výběrem konkrétního tématu diplomové práce, bylo téma konzultováno se zástupcem oddělení lidských zdrojů.
2. Prvním krokem diplomové práce bude zpracování teoretické části diplomové práce na základě studia zahraniční i tuzemské literatury. V této části budou využity metody analýzy, syntézy, dedukce a indukce.

¹ JERÁBEK, Hynek. *Úvod do sociologického výzkumu*. Praha: Karolinum, 1993. ISBN 80-7066-662-5.

3. Konzultace s oddělením lidských zdrojů společnosti UniCredit Bank, zda by byly pro ně výstupy a vyhodnocení dotazníkového šetření zajímavé s cílem zvýšit spokojenost zaměstnanců.
4. Popis organizace a systému odměňování organizace, ve které bude kvantitativní výzkum proveden a nastavení kritérií z hlediska počtu dotazovaných zaměstnanců, způsobu jejich dotazování, vyhodnocení a následné doporučení na základě zjištěných informací.
5. Analýza současného systému odměňování ve společnosti UniCredit Bank.
6. Provedení dotazníkového průzkumu mezi zaměstnanci organizace, zpracování získaných výsledků.
7. Vyhodnocení získaných informací a definice problémových oblastí na základě zjištěných informací. Zapsání pomocí grafů v programu MS Excel.
8. Návrh a doporučení k odstranění zjištěných nedostatků a konzultace těchto doporučení s oddělením lidských zdrojů společnosti UniCredit Bank.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

V této kapitole jsou uvedena teoretická východiska odměňování zaměstnanců. Nejprve jsou objasněny definice a význam systému odměňování zaměstnanců, dále je uvedena strategie a politika a následně je popsána problematika různých forem odměňování.

3.1 Lidské zdroje

Řízení lidských zdrojů patří bezesporu mezi strategické činnosti každé organizace. Obecně se lidská pracovní síla dá považovat za jednu z nejvýznamnějších firemních investic, protože její výkonnost má přímo úměrný dopad na chod a prosperitu společnosti. Z tohoto důvodu se problematice řízení lidských zdrojů musí ve firemní praxi věnovat příslušná pozornost, ať ve smyslu finančního nebo časového. Řízení lidských zdrojů je ovšem pozornost věnována až v poslední době, proto jej lze charakterizovat jako poměrně mladou manažerskou disciplínu. Při pohledu do historie byl původně personální management z pohledu vedoucích pracovníků opomíjen a v praxi byl představován hlavně zajišťováním personální agendy, která se zaměstnanci souvisela. V předválečném období v souvislosti s postupnou expanzí firem si společnosti začaly uvědomovat význam řízení lidských zdrojů, a začaly více vnímat pracovní kolektiv s nutnými aspekty jeho motivace a dopadu na pracovní výkon. Až na přelomu 50. a 60. let 20. století se řízení lidských zdrojů posunulo z administrativní úrovně na úroveň strategickou a řídící s tím, že začalo reflektovat dlouhodobou firemní strategii.

Mezi jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů lze zahrnout procesy získávání, náboru a výběru zaměstnanců, adaptační proces, hodnocení a odměňování, zajištění celkové péče o pracovníky, jakož i jejich vzdělávání a rozvoj. Základním rysem uvedených činností je jejich vzájemná provázanost s cílem získat a dlouhodobě udržet motivovaného pracovníka s profilem odpovídajícím charakteristikám dané pracovní pozice a podávajícího očekávaný pracovní výkon.

Z pohledu jednotlivých personálních činností pak oblast odměňování patří bezpochybně mezi jednu z nejvíce citlivých a je jí ze strany zaměstnanců i zaměstnavatelů věnována velká pozornost. Vysvětlení je jednoduché – výše, způsob a struktura odměňování bývá hlavním faktorem ovlivňujícím motivaci a kvalitu pracovního výkonu zaměstnanců. Systém odměňování je zároveň klíčový pro samotnou organizaci, protože představuje proces, který na jednu stranu uspokojuje potřeby zaměstnanců, na straně druhé reflektuje disponibilní zdroje a procesy samotného subjektu.

3.2 Definice a význam odměňování

Z obecného hlediska se odměňování dá definovat v tom kontextu, že každý pracovník má za vykonanou pracovní činnost nárok na odměnu. Na management odměňování nahlíží jako na strategii a politiku, které jsou nutné pro to, aby bylo uznáno a odměněno vše, co pracovníci pro organizaci vykonávají, a čím jí přispívají. A to bez ohledu na to, zda jde o peněžní či nepeněžní formu. Hlavní pozornost je věnována tomu, aby byly implementovány, praktikovány a udržovány systémy odměňování tak, aby docházelo k plnění potřeb pracovníků i samotné organizace.²

V širším úhlu pohledu není odměňování v rámci řízení lidských zdrojů limitováno pouze na poskytnutí mzdy, platu nebo jiné formy peněžního ohodnocení, ale zahrnuje i povýšení, formálně společenské uznání, a v neposlední řadě zaměstnanecké výhody, v dnešní personální terminologii označované za *benefity*, jakož i možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje.

Pracovníci HR (Human resources – oddělení lidských zdrojů) dané organizace mají pro odměňování pracovníků poměrně širokou škálu možností s tím, že udílené odměny mohou být vázány na význam vykonávané pracovní činnosti nebo pracovní výkon či hodnotu pracovníka na pracovním trhu obecně. Odměňování je jedním z nejvlivnějších atributů motivace pracovníků a získaná odměna pracovníka za odvedenou práci může být určující pro budoucí množství a kvalitu jím vykonávané práce. Zároveň je důležitým úkolem systému

² ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 2. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2009. s. 20. ISBN 978-80-247-2890-2

odměňování podpořit získávání nových kvalitních pracovníků, dosáhnout stabilizace současných perspektivních zaměstnanců, odměňovat pracovníky nejen za výsledky, ale i úsilí a loajalitu, a celkově získat konkurenceschopné postavení organizace na trhu.³

Systém odměňování musí být pracovníky akceptován a musí hrát roli v jejich motivaci tak, aby se snažili o co nejlepší pracovní výkon, dále musí systém korespondovat s legislativními normami a veřejným zájmem, sloužit jako stimulace pro zvyšování kvalifikace zaměstnanců, a v neposlední řadě zajistit adekvátní kontrolu nákladů na pracovní sílu.⁴

K tomu, aby mohla být řešena otázka odměňování, musí nejprve vzniknout pracovní poměr.⁵ V případě odměňování pracovníků jde o to, aby odměna byla v souladu s tím, jakou hodnotu má pracovník pro organizaci, ve které pracuje.

Cílem odměňování by mělo být:

- *poskytování odměn zaměstnancům za to, nakolik si jich organizace cení, za hodnotu, kterou vytvářejí,*
- *odměňovat za výsledky,*
- *vytváření kultury výkonu,*
- *motivování lidí a získávání jejich oddanosti a angažovanosti,*
- *pomáhat získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalitní pracovníky,*
- *vytvářet procesy celkového odměňování, které uznává význam jak peněžních, tak nepeněžních odměn,*
- *vytvářet pozitivní zaměstnanecké vztahy a psychologickou smlouvu,*
- *propojovat postupy v odměňování s cíli podnikání i s hodnotami pracovníků,*
- *spravedlnost – lidé cítí, že se s nimi zachází správně a spravedlivě,*
- *rovnost – lidé musí být správně odměňováni v porovnání s jinými lidmi*
v organizaci, relace mezi jednotlivými pracemi musí být měřena a posuzována tak objektivně, jak je to jen možné, a za práci stejné hodnoty musí být poskytována stejná mzda či plat,

³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základní moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2009. s. 285. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁵ KOCOUREK, Jiří a Ladislav TRYLČ. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR*. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Olomouc: ANAG, 2004. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 80-7263-226-4.

- *důslednost – rozhodnutí o odměně nesmí být závislá na libovůli a nesmí se bezdůvodně lišit ani u různých lidí, ani v různém čase,*
- *lidé vědí, jak proces odměňování funguje a jak na ně působí.*⁶

3.3 Strategie odměňování

Strategie odměňování vychází z celkové a personální strategie organizace. Každý subjekt musí mít v dlouhodobém horizontu nastaveny základní parametry toho, za jaké výsledky, v jaké výši (fixní i variabilní), v jaké formě a za jakých podmínek budou odměny za pracovní výkon pracovníkům vypláceny či udíleny. To vše s ohledem na možný vliv změn vnitřního i vnějšího prostředí tak, aby v dlouhodobém hledisku docházelo k naplňování stanovených cílů.

K dosažení uvedených cílů přispívá strategie odměňování následujícími funkcemi:

- *Určuje nároky na odměňování v rámci strategie subjektu.*
- *Definuje řešení odměňování v případě problému získávání, náboru a stabilizace pracovního týmu.*
- *Zajišťuje konzistenci a souvislost personálních nástrojů odměňování směrem k zvyšování kvality a objemu pracovního výkonu.*
- *Je nástrojem pro efektivní kombinaci individuálního hodnocení s kolektivním.*
- *Hodnotí vnitřní a vnější struktury odměňování s definováním adekvátních směrů pro diferenciaci jednotlivých úrovní v rámci organizace.*
- *Řeší informační potřebu pracovníků o systému, politice a zásadách odměňování.*
- *Vytváří možnosti zvyšování účinnosti systému odměňování.*
- *V neposlední řadě je prostředkem pro zajištění souladu poskytovaného odměňování s potřebami a očekáváními pracovníků.*⁷

Strategie odměňování je součástí celého systému odměňování, který vedle zmíněné strategie obsahuje zároveň politiku odměňování (návod pro rozhodovací procesy

⁶ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

⁷ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2004. ISBN 80-7179-468-6.

a implementaci nutných opatření), praxi odměňování (tvořenou strukturou jednotlivých stupňů a sazeb a metodami pro hodnocení práce) a postupy odměňování (nutné pro zajištění účinného a flexibilního fungování systému se zajištěním získané hodnoty za vynaložené prostředky).⁸

3.4 Politika odměňování

Strategie odměňování definuje záměry organizace o tom, jak by měla být vytvářena její politika a procesy odměňování, aby odpovídaly požadavkům podnikání. Účinná strategie:

- *je založena na podnikových hodnotách a přesvědčeních,*
- *vychází z podnikové strategie, ale také k ní přispívá,*
- *je vedena potřebami podnikání a je v souladu s podnikovou strategií,*
- *spojuje v sobě schopnosti organizace i jedinců,*
- *je propojena s jinými personálními a rozvojovými strategiemi,*
- *je v souladu s interním a externím prostředím organizace – obsah strategie vychází z tohoto prostředí,*
- *zajišťuje odměňování za výsledky a chování, které jsou v souladu s hlavními cíli organizace, a tak povzbuzuje a podporuje žádoucí chování,*
- *je spojena s výkonem podniku a zahrnuje v sobě hledisko strategie konkurenceschopnosti,*
- *je praktická a proveditelná.*⁹

3.5 Celkové odměňování

Odměňování pracovníků patří mezi jednu z nejdůležitějších personálních činností, která je velmi důkladně sledována jak z pohledu zaměstnance, tak také zaměstnavatele. V nynější době neznamená odměňování automaticky mzdu nebo plat ale patří mezi něj různé druhy odměn, které jsou zaměstnancům poskytovány jako kompenzace za jejich odvedenou práci.

⁸ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. s. ISBN 978-80-247-2890-2

⁹ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. s. ISBN 978-80-247-2890-2

V rámci moderních metod odměňování zaměstnanců zde například patří: *povýšení, pochvala zaměstnance před kolektivem, zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnancům organizací, nezávisle na jeho pracovním výkonu nebo zařazení.* Mezi odměny lze také zařadit věci, které nejsou zcela automatické jako je např. pracovní místo, přidělený počítač, firemní automobil ale v dnešní době se velmi klade důraz také na vzdělávání, které firma zaměstnanci poskytuje.¹⁰

Pojetí celkové odměny vyjadřuje přístup k řízení odměňování, který zdůrazňuje, že je třeba zvážit všechny možnosti ocenění zaměstnanců za odvedenou práci a to jak peněžní, tak také nepeněžní formou zaměstnaneckých výhod. Hlavním cílem je spojit všechny odměny do soudržného celku.

Samotný pojem celkové odměny má velký vliv na samotnou strategii odměňování. Všechny základní stránky odměny jako je mzda nebo plat, zásluhová odměna, nepeněžní odměny a zaměstnanecké výhody jsou navzájem provázány a je k nim také přistupováno jako k integrovanému celku. Celková odměna propojuje vliv dvou hlavních kategorií odměn, které jsou:

- **transakční odměny** – hmotné, hmatatelné odměny plynoucí z transakce mezi zaměstnavatelem a pracovníky, které se týkají peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod. Dělí se dále na nárokové (mzda) a nenárokové (benefity),
- **relační (vztahové) odměny** – nehmotné odměny týkající se vzdělávání a rozvoje a zkušenosti, zážitků z práce.¹¹

¹⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základní moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2009. s. 28-289. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹¹ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 2. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2009. s. 41, ISBN 978-80-247-2890-2.

Tab. 3.1 Struktura celkové odměny

Transakční odměny	Základní mzda	Celková odměna vyjádřená v peněžním pojetí	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Benefity		
Vztahové odměny	Vzdělávání	Nepeněžní odměna	
	Osobní prospěch z práce		

Zdroj: ARMSTRONG, 2009, s. 42

Tento způsob, který je uveden v tabulce 3.1, uznává význam peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod a společně s tím poukazuje na možnost využití jiného zážitku spojeného s odměňováním, který je spojen se zaměstnaneckým pracovním prostředím a dává jim příležitost se rozvíjet po pracovní stránce a možnost budovat si kariéru. Tento přístup, založený na celkovém odměňování tak přispívá k atraktivnosti pozice nebo firmy pro zaměstnance a v případě talentovaných lidí, kteří chtějí dosáhnout pracovních úspěchů, se jedná o jasný důvod, proč pro danou firmu pracovat.¹²

Model celkové odměny, který je uveden na obrázku č. 3.1, se nejvíce používá při plánování přístupu založeného na celkové odměně. Samotný model se skládá ze čtyř kvadrantů. Kvadrant peněžní odměny a zaměstnanecké výhody představují hmotné odměny a mají převážně peněžní povahu. Jejich význam je největší v oblasti získávání zaměstnanců, jejich stabilizací a mezi konkurencí nejsou příliš rozdíly v jejich složení ale především ve finanční výši. Spodní dva kvadranty, vzdělávání a rozvoj pracovního prostředí, jsou kvadranty, které představují nehmotné odměny. Tyto odměny nejsou již tak snadno napodobitelné konkurencí. Tento model tedy také vyjadřuje souvislost mezi individuálními a společnými odměnami.

¹² ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání.*, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

Obr. 3.1 Model celkových odměn



Zdroj: ARMSTRONG, 2007

3.6 Mzdové formy

„Úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce zaměstnance, ocenit všechny stránky jeho výkonu, a to s přihlédnutím k těm mzdově významným faktorům, které jsou pro práci v organizaci důležité.“¹³

Nejdůležitější otázka, kterou si musí manažeři zodpovědět při tvorbě odměňovacího systému v organizaci je, jaká formace mzdového odměňování je pro jejich firmu vzhledem k náplni její práce nejlepší a případně zvolit správnou formu jejich kombinací. Musí se tedy rozhodnout, zda budou zaměstnance platit formou mzdy za odpracovanou dobu, jejich výkon nebo zda také budou v odměně zohledňovat zásluhy jednotlivých zaměstnanců.

¹³ HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. s. 105. ISBN 978-80-248-3789-5.

3.6.1 Mzda

Pojem *mzda* je definován v zákoně č. 262/2006 Sb., zákoníku práce následně: „*Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci.*“¹⁴ Výše a struktura mzdy se odvíjí podle míry náročnosti, složitosti a odpovědnosti vykonávané pracovní činnosti, jakož i podle míry obtížnosti pracovních podmínek, podávaného pracovního výkonu a pracovní výkonnosti pracovníka. Zákon následně upřesňuje, že zmiňovaná náročnost, složitost a odpovědnost pracovní činnosti jsou posuzovány podle míry požadované úrovně vzdělání, dovedností a praktických zkušeností nutných pro její výkon, dále podle míry složitosti předmětu pracovní činnosti i s ohledem na organizační a řídicí výkonnost. Stejně tak jsou při stanovování mzdy brány v potaz míra odpovědnosti za případné způsobené škody, za zdraví a bezpečnost v návaznosti na fyzickou a psychickou náročnost práce a jiné případné negativní aspekty pracovní činnosti.

Jiné pojetí mzdy ji označuje za „*protihodnotu vykonané práce ve vztahu dvou osob, z nichž jedna práci zadává a druhá (za odměnu) práci vykonává*“.¹⁵ Vzhledem k tomu, že mzdu pobírají pracovníci v soukromém sektoru, je nutné při její struktuře vycházet z legislativních ustanovení, nicméně její výše pak vychází z principu tržního hospodářství, resp. aktuální situace na trhu práce. Jinými slovy mzda představuje cenu práce, kterou jsou zaměstnavatelé ochotni v daném okamžiku na pracovním trhu zaplatit, jakož i uchazeči o práci akceptovat.

Mzda, respektive finanční zdroj z ní vycházející, slouží v první řadě k uspokojení základních životních potřeb člověka, jako například zajištění bydlení, stravování, apod.

Z odborného hlediska má mzda tyto základní funkce:

a) *alimentační a sociální*, která vychází z již zmíněného faktu, že mzda je prostředkem pro zajištění základních životních potřeb každého jedince. Tato funkce je vnímána jako primární a z komplexního hlediska mzda představuje předpoklad či nástroj pro získání a udržení určité základní životní úrovně.

¹⁴ § 109 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce

¹⁵ KOCOUREK, Jiří a Ladislav TRYLČ. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR*. Olomouc: Anag, 2004. s. 127. ISBN 80-7263-226-4.

b) *regulační*, kdy existuje souvislost mezi mzdou a nabídkou a poptávkou na trhu práce, resp. funguje klasický tržní mechanismus. V případě situace, kdy je na pracovním trhu nedostatek určité kvalifikace a související poptávka po konkrétních odbornících, dochází pak v daném oboru ke zvyšování mzdové úrovně.

c) *funkce kompenzační*, kdy mzda funguje na principu kompenzace za skutečnost, že pracovník vykonává svou pracovní činnost ve ztížených pracovních podmínkách (fyzicky či psychicky náročná práce, noční či víkendové směny, rizikové pracovní prostředí, apod.).

d) *motivační funkce*, kdy adekvátně nastavený mzdový systém slouží jako nástroj pro zvýšení motivace pracovníků a jejich kvalitní pracovní výkon.¹⁶

Samotná mzda pak může mít různé formy:

Časová mzda, která je používána v případě pracovní činnosti, kterou není možné odměňovat na základě splnění stanovených pracovních úkolů. Výpočet časové mzdy vychází z násobku mzdového tarifu (tj. nastavená odměna za odpracovanou hodinu) a skutečně odpracovaných pracovních hodin. Zaměstnancům s měsíčním mzdovým tarifem přísluší časová mzda, která je přímo úměrná počtu odpracovaných dní v rámci kalendářního měsíce.¹⁷ Pokud budeme nahlížet na tento druh mzdy z pohledu možných výhod a nevýhod pro zaměstnavatele, mezi benefity lze zařadit jednoduché administrativní a účetní zpracování a relativní bezpečnost s ohledem na nízká rizika vyplývající z příliš rychlého pracovního nasazení. Naopak mezi nevýhody patří absence motivace pracovníků k vyššímu pracovnímu výkonu a související riziko nízké produktivity práce pro zaměstnavatele.

¹⁶ BĚLINA, M. a kol. *Pracovní právo*. Praha: C.H.Beck, 2001. s. 205. ISBN 80-7179-853-3.

SYNEK, Miloslav a , Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5. vydání Praha: C. H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. s. 239. ISBN 978-80-7400- 336-3.

¹⁵ WÖHE, Günter . *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. vydání Praha: C. H. Beck, 2007. s. 158. ISBN 978-80-7179- 897-2.

¹⁷ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání Praha: C. H. Beck, 2012. s. 321. ISBN 978-807400-347-9.

Úkolová mzda, která je formou odměňování pracovníků podle jejich odvedeného pracovního výkonu, a zároveň je pokládána za efektivní nástroj pro zvyšování produktivity práce a efektivitu pracovního výkonu. Úkolová mzda je využívána například v případě zaměstnanců ve výrobě, kde výše odměn závisí na objemu vykonané práce, vyjádřené splnění výkonových norem.¹⁸ Opětovně při rozboru možných pro a proti lze definovat výhody úkolové mzdy, kterými jsou stimulace a motivace pracovníků. Mezi nevýhody v případě uvažování výrobního procesu lze řadit případné způsobení škod na pracovním zařízení či nekvalitní kvalita práce ve formě kazových výrobků v důsledku příliš rychlého pracovního tempa.¹⁹

Provizní mzda, která je příznačná pro obchodní činnosti a služby, a je formou odměny pracovníka, zcela nebo částečně závisející na prodaném množství výrobků či služeb. V prvním uvedeném případě se jedná o přímou podílovou mzdu, v druhém případě je systém odměňování založen na základním mzdovém výběru a souběžné provizi za pracovní výkon. Výhodou této mzdové formy je přímá úměra odměny a pracovního výkonu, nevýhodou může být nemožnost pracovníka ovlivnit některé faktory, jako jsou například ztráta konkurenčního postavení prodávaného výrobku nebo služby, změna preferencí zákazníků, apod.¹⁸

Uvedená mzda pak může mít formu smíšené úkolové mzdy (kombinace časové mzdy s úkolovou) a smíšené podílové mzdy (kombinace časové mzdy s podílovou).

V neposlední řadě lze uvést i **provizní mzdu**, jejíž mechanismus je založen na vyplácení odměny podle podílu v procentuálním vyjádření. Vzorovým typem této mzdy může být například vyplácení 10% podílu z celkového počtu zrealizovaných obchodních transakcí, nově uzavřených smluv, apod.. Jako mzdová forma je provizní mzda uplatňována spíše u jednotlivců.²⁰ K výše uvedeným mzdovým formám je možné ještě doplnit mzdu za očekávané výsledky práce, mzdu za znalosti a dovednosti a mzdu za přínos.²¹

¹⁸ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání Praha: C. H. Beck, 2012. s. 321. ISBN 978-807400-347-9.

¹⁹ WÖHE, Günter. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. vydání Praha: C. H. Beck, 2007. s. 158. ISBN 978-80-7179-897-2.

²⁰ VYBÍHAL, Václav. *Mzdové účetnictví.: praktický průvodce*. 17. vyd. Praha: Grada, 2014. s. 90. ISBN 978-80-247-5120-7.

²¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základní moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2009. s. 312-313. ISBN 978-80-7261-168-3.

3.6.2 Plat

Plat je formou odměňování pro zaměstnance ve státním a veřejném sektoru. Podle zákoníku práce je plat vyjádřením „*peněžitého plnění, poskytovaného za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je:*

- *stát,*
- *územní samosprávný celek,*
- *státní fond, příspěvková organizace,*
- *školská právnická osoba nebo veřejné neziskové ústavní zdravotnické zařízení.*²²

Systém odměňování zaměstnanců v oboru je založen na několika principech, kde v první řadě se jedná o pravidlo legálnosti, resp. aplikaci systému na základě zákona. Základní složkou platu je platový tarif a zaměstnanci jsou řazeni do konkrétních platových tříd podle náročnosti pracovní činnosti, čemuž odpovídá konkrétní platový tarif. Samotný tarifní platový systém je postaven na principu hodnocení náročnosti, odpovědnosti a složitosti vykonávané pracovní činnosti. Platový systém je vícesložkový a tarifní systém je představován 16 třídami systému hodnocení. Jednotlivé platové stupně jsou pak v rámci platových tarifů odstupňovány tak, aby představovaly motivační prvek pro zaměstnance.²³ Platový tarif je zaměstnanců přiznáván podle druhu pracovní činnosti, splnění kvalifikačních předpokladů a podle délky započitatelné praxe.

3.6.3 Odměna z dohody

Z pohledu zákoníku práce je odměna z dohody peněžitým plněním, která je poskytována zaměstnanci na základě práce, odvedené na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti. Pro dohody o práci konané mimo klasický pracovní poměr je příznačné, že zaměstnavatel nemá povinnost vést rozvrh pracovní doby pro zaměstnance.

²² § 109 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce

²³ MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě. [online] 2016 [citace: 7. prosince 2016]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB078>

V případě dohody o provedení práce se limitace vztahuje na maximální počet odvedených pracovních hodin, který nesmí překročit 300 hodin v kalendářním roce. Do daného limitu se započítává i případná pracovní činnosti, odváděná zaměstnanci pro zaměstnavatele na základě jiné dohody o provedení práce.²⁴

Dohoda o pracovní činnosti je uzavírána i v případech, kdy rozsah odváděné práce nepřesahuje zmiňovaných 300 hodin v kalendářním roce s tím, že není možné vykonávat pracovní činnost ve větším rozsahu, než je průměr poloviny stanovené pracovní doby. Předmětem dohody pak musí být povinně uvedené druhy sjednané pracovní činnosti, rozsah pracovní doby a doba, na kterou je dohoda uzavřena.²⁵

3.6.4 Rozdíl mezi platem a mzdou

Spousta lidí se domnívá, že jde o totožné označení ale hlavním rozdílem je, že mzda je peněžní odměnou zaměstnanci za vykonanou práci v soukromém sektoru. Tedy vyplácí ji firma anebo podnikatel.

Plat je oproti tomu vyplácen státem a jedná o peněžní plnění za vykonanou práci. Mimo státu se může jednat o územní samosprávný celek, státní fond, příspěvkovou organizaci (jejíž organizační složkou je stát), právnickou osobu, jejímž zřizovatelem je ministerstvo školství.

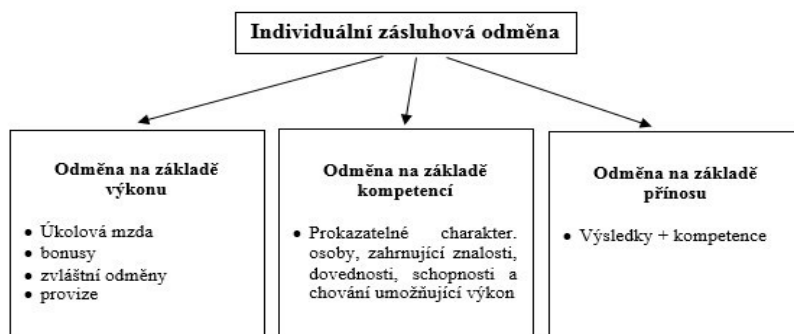
3.7 Zásluhové odměny

Zásluhové odměny jsou odměny, které jsou navázány na výkon jednotlivých zaměstnanců, jeho přínos pro firmu a jeho kompetence. Tato skutečnost je popsána na obrázku č. 3.2.

²⁴ § 75 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce

²⁵ § 76 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce

Obr. 3.2 Individuální zásluhová odměna



Zdroj: Horváthová, Čopíková, 2014, s. 114

Samotná zásluhová odměna pak může být vyplácena různými způsoby, a to buď formou vyplacených bonusů, což patří do variabilní složky mzdy, v podobě navýšení základní mzdy nebo kombinací těchto dvou způsobů. Důvod, proč je používána tato forma odměny, je motivace zaměstnance k lepšímu výkonu, odměnění jeho výkonu, kterou v zaměstnání odvedl, za práci kterou udělal navíc, k získání a udržení kvalitních zaměstnanců a v neposlední řadě to také může být důvod, proč se noví zaměstnanci rozhodnou v této společnosti pracovat, protože ji vnímají jako firmu, která dokáže ohodnotit své zaměstnance za odvedenou práci.

Hlavním předpokladem této odměny je její motivační účinek, a proto musí mít každý zaměstnanec definovaný jasný cíl a časový interval, který když splní, bude mu odměna vyplacena. Samotné vyhodnocení splnění stanoveného cíle musí probíhat objektivně a spravedlivým způsobem. Samotná podoba vyplácení odměny se odvíjí v závislosti na jednotlivých formách zásluhových odměn, kterými jsou²⁶:

- *odměňování na základě výkonu,*
- *odměňování na základě kompetencí,*
- *odměňování na základě přínosu.*

²⁶ HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3789-5.

1. Odměňování na základě výkonu – Pobídkové odměny

Cílem výkonového odměňování je ocenit zaměstnance za nadprůměrný výkon. Zavedení výkonových odměn v organizaci může být jednou ze změn směřujících ke zvýšení produktivity lidských zdrojů. Výkonové odměňování se může týkat jednotlivců, týmu nebo celé organizace.

- a) **Individuální pobídkové odměny** jsou založeny především na výkonu jednotlivce a plnění jeho nastavených cílů.

Mezi nejčastější nástroje tohoto odměňování řadíme:

- *úkolovou mzdu,*
- *bonusy,*
- *provize.*

Úkolová mzda je nejjednodušší formou odměňování. Je vhodná pro použití na dělnických pozicích. Úkolová mzda je detailněji popsána v kapitole 3.6.1.

Bonusy – systémy bonusového odměňování jsou poskytovány k základní mzdě jako motivační nástroj. Mohou mít pravidelný charakter nebo jednorázový. Za mimořádný nebo výjimečný výkon může být zaměstnanci vyplacen bonus ve formě jednorázové odměny, kterou určí zaměstnavatel. U pravidelných bonusů jsou předem stanoveny finanční částky za dosažení či překročení předem nastavených cílů.

Provize jsou vypláceny většinou zaměstnancům na obchodních pozicích. Určení provizí je buďto procentuálně na základě obratu organizace, tržeb nebo zisku.

- b) **Skupinové/týmové pobídkové odměny** – méně časté je skupinové pobídkové odměňování. V některých případech jsou pracovní pozice tak provázané, že je složité určit výkony jednotlivců. Z toho důvodu je vhodné odměnit celý kolektiv, který se podílel na splnění cíle. *Nejčastěji rozdělujeme:*

- *skupinové/týmové odměňování založené na cílech,*
- *libovolný skupinový/týmový bonus.*

Skupinové/týmové odměňování založené na cílech – v tomto typu pobídkové odměny jsou odměňovány skupiny/týmy lidí, kteří se společně podíleli na splnění cíle.

Libovolný skupinový/týmový bonus – v rámci tohoto bonusu se nevyplácá finance na základě splnění cíle, nýbrž je ohodnocen výkon celé skupiny, rozhodnutí je na manažerovi zda bonus poskytne či nikoliv. Bonus může být rozdělen na jednotlivce rovnoměrně, záleží však na velikosti skupiny/týmu a výši finanční odměny. Další varianta způsobu odměnění je rozhodnutí manažera poskytnout odměnu těm výkonnějším členům.

c) Celoorganizační systém pobídek – zaměstnancům jsou vypláceny odměny na základě výkonosti organizace.

Rozdělujeme tři typy celoorganizačních pobídek:

- *systém vlastnictví akcií,*
- *podíly na zisku,*
- *podíly na výnosu.*

Systém vlastnictví akcií – tento druh odměňování není standartním druhem odměny avšak v některých organizacích se s tímto mohou zaměstnanci setkat. Zaměstnavatel může zaměstnancům vydat volné akcie darem nebo prodat s určitou slevou.

Podíly na zisku – k běžným odměnám mohou být vypláceny zaměstnancům, kteří mají na to nárok odměny odvozené od zisku organizace na základě ročního hospodaření. Výpočet pro odměnu se může lišit, *rozdělujeme podíl na zisku:*

- *Procento ze mzdy/platu bez ohledu na délku odpracovaných let v dané organizaci*
- *Procento ze mzdy/platu s ohledem na délku odpracovaných let v dané organizaci*
- *Procento ze mzdy/platu za výkonost zaměstnance*
- *Pevná částka bez ohledu na výši mzdy/platu zaměstnance²⁷*

27 ARMSTRONG, Michael. A handbook of employee reward management and practice. 2nd ed. London: Kogan Page, 2007.

Podíly na výnosu – je systém odměn, založený na poskytování zaměstnancům podíl z finančních výnosů podniku.

2. Odměňování na základě kompetencí

Patří mezi novější způsoby odměňování, kdy poskytnutí odměny pracovníkovi je vázáno na schopnost kvalifikovaného a efektivního vykonávání pracovních úkolů různých pracovních pozic. Při aplikaci této mzdové formy jsou možné různé přístupy, a to hierarchický model (řazení znalostí a dovedností hierarchicky podle složitosti), model stavebních bloků (s předpokladem nezávislosti jednotlivých znalostí a dovedností) a model bodových přírůstků (používaný v případě velkého množství nových dovedností a znalostí s odlišnou hodnotou).

3. Odměňování na základě přínosu

Je vyjádřením odměny za dosažené výsledky dosažené jedincem a schopnosti, kterými dané výsledky dosahuje. Odměna za přínos je kombinací ohodnocení dosavadního pracovního výkonu a odměnou za budoucí pracovní úspěchy. Tato forma mzdy je charakteristická při řízení pracovního výkonu, kdy je pracovník odměňován nejen za pracovní výsledky, ale i za to, jaké dovednosti a znalosti si osvojil pro jejich dosažení. Mzda za přínos je celkově považována za motivační nástroj nejen pro zvyšování pracovního výkonu zaměstnanců, ale i pro rozvoj jejich kvalifikace.²⁸

3.8 Dodatkové formy odměňování

Tato forma odměňování se používá z důvodu zvýšení pobídkovosti úkolové, časové či jiné mzdy. Mohou být vypláceny jednorázově nebo jako pravidelně se opakující odměna. Nemusejí být vázány na individuální, týmový či celofiremní výkon.

²⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základní moderní personalistiky*. 4. vydání, Praha: Management Press, 2009. s. 314. ISBN 978-80-7261-168-3.

Dodatkové formy odměn dělíme na povinné příplatky, mezi které patří příplatek za práci přesčas, za práci v noci, za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí, za práci v neděli a ve svátek apod. Nepovinné příplatky mají podobu příplatků na dopravu do zaměstnání, na oděv a ostatní, které souvisejí s výkonem práce. Ostatní osobní příplatky vyjadřují zvláštní uznání zaměstnance. Patří zde např. třináctý plat, věrnostní prémie za počet odpracovaných let ve firmě, příspěvek na dovolenou, příspěvek k životnímu jubileu, vánoční příspěvek apod.

3.9 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody, v dnešní době známé pod pojmem zaměstnaneckých benefitů, jsou v současné personalistice velmi důležitým nástrojem řízení lidských zdrojů. Organizace v podobě inzerentů volných pracovních pozic již nezveřejňují pouze průměrnou výši nabízeného finančního ohodnocení, ale i rozsah nabízených benefitů. Stejně tak jejich šíře bývá jedním z parametrů, podle kterého uchazeči o volné pracovní pozice hodnotí danou pracovní nabídku. Jinými slovy zaměstnanecké výhody, resp. benefity tvoří součást celkového systému odměňování zaměstnanců, a lze je označit za nepřímou hmotnou formu odměňování, která bývá zaměstnancům poskytována vedle klasického platu. Rozsah poskytovaných benefitů pak závisí na celkové výkonnosti konkrétní organizace, jakož i důležitosti benefitů jako motivačního faktoru v její personální strategii.²⁹ Výhodou pro samotné zaměstnance pak je, že benefity nejsou přímo úměrné podávanému pracovnímu výkonu, a tvoří součást širších pracovních podmínek organizace. Zaměstnanecké benefity ve svých různých podobách představují širokou nabídku výhod či požitků pro pracovníky, ať v oblasti péče o zaměstnance, nebo poskytování zboží či služeb, a to zcela zdarma či za zvýhodněnou cenu.³⁰

Pro zaměstnanecké benefity jsou společné ještě následující charakteristiky:

- *Při jejich plošném udílení nemusejí jednotlivě představovat vždy stejnou hodnotu pro všechny pracovníky, jinými slovy jiný druh benefitu ocení mladý zaměstnanec (například cafeterii a související možnosti sportovních akcí) nebo věkově starší pracovník (penzijní připojištění).*

²⁹ BLÁHA, J. a kol. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. s. 174. ISBN 80251-0374-9.

³⁰ URBAN, J. a kol. *Meritum - Personalistika 2007/2008*. Praha: ASPI. 2007. s. 348-349. ISBN 97880-7357-239-6.

- *Většinou škála a kvalita nabízených benefitů roste úměrně s velikostí firmy.*
- *V některých případech se organizace uchylují k poskytování zaměstnaneckých výhod na základě tržního tlaku než skutečné přidané hodnoty pro pracovníky.*
- *V případě rozhodnutí subjektu o zrušení či zúžení dosud nabízených benefitů je nutné brát na zřetel riziko případné negativní reakce zaměstnanců, kteří zaměstnanecké benefity pokládají za automatickou součást jejich odměňování, nikoliv za nadstandardní služku.*

Samotné benefity pak lze kategorizovat podle věcné povahy a to do 3 kategorií:

Zaměstnanecké výhody mající vztah k práci – v této kategorii se nacházejí zaměstnanecké výhody mající souvislost s pracovní činností. Jako příklad lze uvést známé a velmi oblíbené stravenky, dále zajištění občerstvení na pracovišti, v případě velkých subjektů závodní či firemní jídelna, poskytování nadstandardního volna (delší dovolená, sick days), příspěvky na dopravu nebo zajištění dopravy na a z pracoviště.

Hmotné vybavení a pracovní pomůcky – do druhé kategorie lze zařadit zaměstnanecké benefity, které zohledňují potřeby zaměstnanců při vykonávání jejich pracovní činnosti v podobě hmotného i nehmotného vybavení (notebook, mobilní telefon, zajištění WIFI), služební automobil (často poskytovaný pracovníkům i pro soukromé účely) apod. V neposlední řadě lze udílet zaměstnanecké benefity čistě osobního, resp. sociálního rázu.

Zaměstnanecké výhody osobní a sociální povahy – mezi tyto výhody patří například poskytování vitaminových přípravků (v případě firem, jejichž pracovníci vykonávají pracovní činnost ve ztížených pracovních podmínkách), nadstandardní lékařská péče pro pracovníky i jejich rodinné příslušníky, příspěvky na rekreační pobyty, sportovní či společenské akce, pojištění (penzijní, životní), finanční výpomoc apod.³¹ Níže je **přehled nejžádanějších zaměstnaneckých benefitů v roce 2015**, získaný na základě průzkumu pracovního portálu Profesia.cz a personální agentury Advantage consulting, zrealizovaného na vzorku necelých

³¹ URBAN, J. a kol. *Meritum - Personalistika 2007/2008*. Praha: ASPI. 2007. s. 350-351. ISBN 97880-7357-239-6.

800 návštěvníků veletrhů práce v České republice. V rámci výzkumného šetření byli respondenti osloveni, aby seřadili nejčastější benefity podle míry jejich motivace.³²

- *Pružná pracovní doba*
- *Finanční bonusy*
- *Vzdělávací kurzy*
- *Stravenky*
- *Jazykové kurzy*
- *Dovolená navíc*
- *Home office*
- *Služební automobil*
- *Sick days*
- *Občerstvení na pracovišti*

Jak z výše uvedeného žebříčku vyplývá, nejvíce oceňovanou zaměstnaneckou výhodou byla v loňském roce pružná pracovní doba, druhé místo obsadily peněžní benefity ve formě finančních bonusů (většinou vyplácených kvartálně či celoročně), a trojici nejvíce preferovaných výhod doplnily vzdělávací kurzy. Dříve velmi upřednostňované stravenky se umístily až v dalším pořadí, stejně jako dovolená navíc, home office či sick days. Určitým překvapením bylo umístění preference služebního automobilu jako benefitu, ale vzhledem k tomu, že v rámci zrealizovaného průzkumu nebyla zveřejněna konkrétní data o výzkumném vzorku, nelze výsledky více specifikovat či analyzovat.

3.10 Mzdové/platové struktury

Mzdové struktury jsou velmi významnou součástí systémů odměňování. Definují úroveň peněžní odměny a prostor pro zvyšování mzdy čímž umožňují dosáhnout spravedlnosti odměňování. Prostřednictvím mzdové struktury sděluje organizace pracovníkům, jaké mají možnosti v kariéře a v získání odměny.³³

³² HR News. Nejžádanější benefity: pružná pracovní doba a finanční bonusy. [online] 10.3.2015 [citace: 9. prosince 2016]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/novinky-z-hr/nejzadanejsi-benefitypruzna-pracovni-doba-a-financi-bonusy-id-2404047>

³³ ARMSTRONG, Michael. *A handbook of employee reward management and practice*. 2nd ed. London: Kogan Page, 2007. ISBN

„Mzdová struktura definuje různé úrovně peněžní odměny za práce nebo skupiny prací s ohledem na jejich relativní vnitřní hodnotu definovanou hodnocením práce, s ohledem na vnější relace zjištěné pomocí mzdových šetření a někdy i s ohledem na vyjednané sazby za práce. Poskytuje prostor pro zvyšování odměny podle výkonu, schopností, přínosu nebo doby zaměstnání.“³⁴ V organizacích se vyskytují různé typy mzdových struktur. Nejčastěji bývají členěny podle úrovně nebo podle kategorie zaměstnanců.

3.11 Typy mzdových/platových struktur

Rozdělujeme mzdové/platové struktury s pevnými tarify a tarify s rozpětím.

V praxi to znamená:

- *s pevnými mzdovými/platovými tarify – pevná částka, která je zaměstnanci uvedena ve smlouvě nebo v dohodě o provedení práce. Např. 20 000 Kč/měsíc nebo 100 Kč/hodina,*
- *mzdovými/platovými tarify s rozpětím – každý takový tarif má rozpětí od určité částky po určitou částku např. 90 – 100 Kč/hodina. Mzda je pak zaměstnanci vyplacena např. dle výkonu či kvalifikace.*³⁵

3.11.1 Mzdové/platové struktury úzkých stupňů (stupňovité)

Jedná se o strukturu, která je složena ze vzestupné řady tarifních stupňů se mzdovým rozpětím. Princip této struktury spočívá v zařazení prací podle jejich náročnosti do stupňů (tříd) práce. Kolik bude tarifní rozpětí ve mzdové/platové struktuře závisí především na velikosti mzdy za nejvíce a nejméně placené práce. Výhoda této struktury je srozumitelnost a velmi snadné porozumění zaměstnanci. Nevýhodou je možnost přeplacení méně náročných prací a podhodnocení těch náročnějších prací.

³⁴ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 8071798932.

³⁵ ARMSTRONG, Michael. *A handbook of employee reward management and practice*. 2nd ed. London: Kogan Page, 2007. ISBN

3.11.2 Mzdové/platové struktury širokých stupňů

Oproti mzdové/platové struktuře úzkých stupňů struktura širokých stupňů má šest až devět stupňů. Je zde široké mzdové rozpětí od 40 % – 50 %. Tento model mzdových struktur používají organizace v dnešní době častěji, protože je snadnější je řídit, mohou být používány flexibilněji.

3.11.3 Širokopásmové mzdové/platové struktury

Další kategorií mzdových stupnic jsou tzv. širokopásmové platové stupnice, jejichž význam v posledních letech roste. Nejčastější šířka pásma se pohybuje obvykle mezi 50 % až 80 %. V některých organizacích jsou hranice pásem definovány na základě hodnocení práce a analýzy tržních sazeb. Mzda/plat se pohybuje v pásmu horizontálně v souvislosti s rozsahem přínosu, aktivit a kompetencí zaměstnance.³⁶

Smyslem jejich zavádění je³⁷:

- *podpořit rozvoj kompetencí zaměstnanců,*
- *vytvořit flexibilnější organizaci,*
- *zdůraznit kariérní rozvoj zaměstnanců.*

3.11.4 Mzdové/platové struktury skupin (druhů) prací

Jsou struktury, kdy každý druh práce má svou vlastní strukturu úrovní mezd/platů. Struktura skupin byla vytvořena z velké části, aby nahradila tradiční stupňovitou strukturu. Lze ji definovat na základě znalostí, dovedností a schopností pracovníka.

3.11.5 Mzdové/platové struktury skupin kariéry

V této struktuře jsou rozeznávány různé druhy kariér a po sobě jdoucí úrovně v každé skupině kariéry jsou definovány s odkazem na hlavní vykonávané činnosti a dovednosti vyžadované k cílenému a efektivnímu vykonávání. Skupiny kariér se mohou skládat z pracovních míst jako je např. marketing, finance, IT.

³⁶ MATHIS, Robert L. a John Harold. JACKSON. *Human resource management*. 12th ed. Mason, OH: Thomson/South-western, c2008. ISBN 0324542755.

3.12 Hodnocení práce

Na začátku smluvního vztahu se zaměstnavatelé rozhodují, kolik mají každému zaměstnanci za danou práci zaplatit. Proto by měli nejprve provést hodnocení práce. Je důležité si uvědomit, že hodnocena je pouze práce a nikoli osoba, která tuto práci vykonává. Zaměstnavatel by si měl uvědomit, zda chce mít kvalitní zaměstnance a dokáže je zaplatit, anebo si vystačí s průměrnými zaměstnanci, kteří jsou okamžitě nahraditelní.

Hodnocení práce představuje systematický proces stanovování relativní hodnoty prací v organizaci za účelem stanovení vnitřních mzdových/platových relací. Slouží také ke zjištění složitosti mezi jednotlivými pracemi v organizaci. Prostřednictvím hodnocení práce zaměstnavatel neurčuje výši mzdy, ale poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých mzdových/platových stupňů a struktur, pro zařazování prací do těchto struktur a pro řízení relací mezi pracemi a odměnami.³⁸

Při hodnocení práce je nutné vymezit účel tohoto hodnocení, zabezpečit účast zainteresovaných stran a zvolit nejvhodnější *metody*:

- *metoda pořadí prací,*
- *metoda párového porovnávání,*
- *klasifikační metoda,*
- *analytické hodnocení práce.*

³⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postup: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024714073. jak to, že tu máš číslo poznámky 38 a na stránce předtím 35? !!! to vypadá, jak kdybys neměla automatické číslování poznámek pod čarou

3.13 Role liniových manažerů a personalistů v oblasti odměňování

Pro řízení efektivního odměňování je důležitá spolupráce personalistů a liniových manažerů. Mnozí personalisté a specialisté na lidské zdroje se domnívají, že by na liniové manažery měla být přenášena větší odpovědnost za rozhodování o mzdách. Hrozí zde velké riziko nespravedlivého odměňování např. zaujatost vůči zaměstnanci. Liniová manažeri by měli být seznámeni se mzdovou politikou, se zásadami a se způsobem, jak by měli tyto směrnice chápat a uplatňovat.³⁹

Role liniových manažerů – podílejí se na strategii organizace, politice a systému odměňování v organizaci. Hodnotí zaměstnance dle výkonu a dbají na dodržování interních a právních předpisů.

Role personalistů – vytváří a spravují systém odměňování zároveň ho i monitorují a kontrolují. Jsou realizátory strategie a politiky v této oblasti. Provádějí hodnocení práce a mzdové průzkumy, vyvíjejí mzdové/platové struktury

³⁹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy*. 10.vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

4 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

V následující kapitole je přiblížena organizace UniCredit Bank, ve které probíhalo dotazníkové šetření.

4.1 Historie společnosti

„UniCredit Bank zahájila svoji činnost na tuzemském trhu 5. listopadu 2007. Vznikla integrací dvou úspěšných bankovních domů HVB Bank a Živnostenské banky.“⁴⁰ Od prosince 2013 UniCredit Bank v České republice a na Slovensku poskytuje bankovní produkty a služby pod jednotným obchodním názvem UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s. UniCredit Bank. Tato organizace má formu akciové společnosti a patří v České republice a na Slovensku mezi přední instituce. *„Je silnou a rychle se rozvíjející bankou, která nabízí širokou škálu kvalitních produktů pro firemní zákazníky, privátní a retailovou klientelu.“⁴¹*

4.2 Předmět podnikání

Hlavním předmětem podnikání je poskytování bankovních služeb a produktů pro retailové a privátní klienty včetně malých a středních firem a velkých korporací. Klienti UniCredit Bank mají, mimo jiné, možnost využívat nabídku služeb pro financování projektů ze strukturálních fondů EU nabízených prostřednictvím Evropského kompetenčního centra UniCredit Bank. Nastavena je velice úzká spolupráce s advokátní komorou pro nově začínající advokáty.

„Skupina UniCredit Bank patří podle bilanční sumy k největším finančním skupinám v Evropě. Působí přímo v 18 zemích a prostřednictvím svých obchodních zastoupení na 50 trzích, má přes 40 milionů klientů, více než 8 500 poboček a 147 000 zaměstnanců.“⁴² V České republice má UniCredit Bank 54 franchisových poboček a okolo 90 kmenových poboček v ČR.

⁴⁰ UniCredit Bank: O bance [online]. [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: <https://www.unicreditbank.cz/cs/o-bance.html#home>

⁴¹ UniCredit Bank: O bance [online]. [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: <https://www.unicreditbank.cz/cs/o-bance.html#home>

⁴² UniCredit Bank: O bance [online]. [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: <https://www.unicreditbank.cz/cs/o-bance.html#home>

4.3 Organizační struktura banky

Banka je řízena prostřednictvím dozorčí rady a představenstva, kterému jsou podřízeny jednotlivé úseky; jedná se např. o právní úsek, úsek marketingu a vývoje produktů, personální úsek, finanční úsek.⁴³ Níže uvedené pozice spadají do skupiny Retail Banking-Retail Czech Republic. Schéma organizační struktury je uvedeno v přílohách č.1.

V současnosti je v organizaci v ČR zaměstnáno 3200 zaměstnanců. Struktura zaměstnanců je tvořena třemi skupinami: obchodní pozice, neobchodní a manažerské pozice. V tabulce č. 4.2 je znázorněn přehled pracovních pozic.

Tab. 4.1 Přehled pracovních pozic

Obchodní pozice	Neobchodní pozice	Manažerské pozice
komerční bankéř	asistentka	manažer retailu
klientský bankéř	mobilní specialista	oblastní manažer
osobní bankéř	produktový specialista	regionální manažer
úvěrový bankéř	právní specialista	manažer pobočky
SME bankéř	personalisté	risk manažer
freelancer bankéř		

Zdroj: vlastní zpracování

⁴³ UniCredit Bank: Představenstvo [online]. [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <https://www.unicreditbank.cz/cs/obance/banka/organy-banky.html#predstavenstvo>

5 POPIS A ANALÝZA SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V BANKOVNÍM SEKTRU

V této části diplomové práce bude popisován systém odměňování ve společnosti UniCredit Bank na základě interních materiálů, vlastního pozorování, popisu mzdové politiky organizace a vyhodnocení dotazníkového šetření. Výzkum je zaměřený na spokojenost zaměstnanců se stávajícím systémem odměňování a bude vyhodnocen pomocí dotazníkového šetření.

5.1 Mzdová politika organizace

Systém odměňování zaměstnanců ve společnosti UniCredit Bank je nastaven způsobem fixní složky mzdy a variabilní složky mzdy, která je úzce spjata s plněním obchodního plánu. V rámci mzdové politiky organizace jsou používány interní směrnice banky. Tyto směrnice jsou platné od jejich vzniku pro všechny zaměstnance a zásady pro odměňování zaměstnanců upravuje mzdový předpis, který upravuje podmínky pro poskytování mezd a odměn zaměstnanců. Samotné ustanovení mzdového předpisu se řídí příslušným zákonem o mzdě dle zákoníku práce 262/2006 sb .

Mzda v této organizaci není nastavena tabulkově, jako je tomu ve veřejném sektoru, nýbrž je individuální a stanovuje se dle odpovědnosti pracovníků, pracovní výkonnosti a pracovních výsledků a zkušeností.

Každý zaměstnanec je odměněn za vykonanou práci určitou výší mzdy, která se sjednává na základě pracovní smlouvy a je vyplácena na bankovní účet první den v měsíci. Zaměstnanci na všech pracovních pozicích mají k dispozici za odpracované období doklad o vyúčtování mzdy, kdy nezbytnou součástí tohoto vyúčtování jsou veškeré náhrady mzdy, jednotlivé složky mzdy, srážky. Všichni zaměstnanci mají výplatní pásku v elektronické podobě ve formátu pdf, a to nejpozději do termínu připsání mzdy na bankovní účet.

5.2 Charakteristika systému odměňování zaměstnanců v UniCredit Bank

V této části si představíme celkový systém odměňování ve společnosti UniCredit Bank, bez ohledu na pozici zaměstnance.

5.2.1 Fixní mzda

Výše fixní mzdy konkrétního zaměstnance se stanovuje na základě návrhu vedoucího zaměstnance a interních předpisů. Fixní mzda se odvíjí od zkušeností, dovedností i složitosti dané pozice. Vždy je individuální a při náboru nového zaměstnance je vyžadován i pohled potencionálního zaměstnance na výši své budoucí fixní mzdy.

5.2.2 Kvartální výkonnostní odměny

Na základě mzdového řádu společnosti jsou vypláceny zaměstnancům kvartální odměny v souvislosti s plněním nastavených obchodních cílů. Tato odměna se týká zaměstnanců, kteří jsou na obchodní pozici a mají nastaveny obchodní cíle. Tato složka mzdy je nenároková. Nárokovou se stává za podmínek splnění obchodního cíle a jeho vyhodnocení po ukončení daného kvartálu. Jedná se o pohyblivou složku mzdy, která je určená pro vymezené skupiny zaměstnanců především v obchodní síti. Odměny jsou odměnou za dosažení stanovených kvartálních ukazatelů výkonnosti.

Pravidla pro stanovení ukazatelů výkonnosti KPIs⁴⁴ jsou definována v incentivním modelu.

Incentivní model obsahuje:

- *cíle (obchodní a jiné měřitelné výkonnostní cíle), případně jejich váhu pro výpočet odměny,*
- *kvalitativní kritéria, jejichž nesplnění má za následek snížení nebo zrušení odměn,*
- *schéma a ukázkou výpočtu odměn,*
- *pracovní pozice, již se stanovení cílů týká,*
- *disponibilní rozpočet,*

⁴⁴ Klíčové ukazatele výkonnosti. Ukazatele výkonnosti nebo klíčové metriky (KPI) je pomůcka pro měření výkonnosti, která se běžně používá k měření úspěšnosti aktivity organizace.

- *zodpovědnosti pro stanovení odměn,*
- *četnost a pravidla pro vyplácení,*
- *proces a způsob evidence,*
- *časovou platnost incentivního řádu.*⁴⁵

Základnou pro výpočet odměny je minimální hranice 80 % splnění osobního plánu. Ze základní mzdy se vypočítává koeficient, který pak stanoví přesnou částku odměny. Odměny jsou vypláceny k fixní mzdě následující měsíc po ukončení kvartálního období.

5.2.3 Kvartální pravidla pro získání variabilní složky mzdy

Pokud chce zaměstnanec získat kvartální odměnu, musí splnit své individuální cíle minimálně na předem určenou procentuální hodnotu např. 80 %. Tyto individuální cíle se člení na další dvě podskupiny, a to na cíle v oblasti výnosových produktů tzv. IPP⁴⁶, do které patří úvěrové produkty, pojištění, investiční produkty, a cíle v oblasti akvizičních produktů tzv. IPT⁴⁷, do které patří bankovní účty. Po ukončení kvartálu a vyhodnocení všech nastavených cílů je zaměstnanci vypočtena výše odměny. Modelový příklady výpočtu výše kvartální odměny je uveden na obrázku č. 5.1.

Obr. 5.1 Modelový příklad výpočtu kvartální výše odměny

CELKOVÉ PLNĚNÍ IPP = průměr plnění IPP výnosových produktů a plnění IPP růstových produktů

hodnota plnění vstupuje do výpočtu pouze v okamžiku, kdy je plnění 80% a více, jinak je počítána jako 0%

	plnění IPP výnosové	plnění IPP růstové	celkové plnění IPP
<i>příklady</i>	0%	0%	0%
	0%	90%	45%
	80%	100%	90%

Zdroj: Interní informace UniCredit Bank, 2017

⁴⁵ Interní informace společnosti UniCredit Bank

⁴⁶ IPP je interní označení banky pro výnosové produkty, které jsou úvěrové, investiční produkty a pojištění

⁴⁷ IPT je interní označení banky pro růstové produkty, které jsou bankovní účty

5.2.4 Roční odměna

Jedná se o odměnu, která je vyplácena všem zaměstnancům na základě jejich ročního hodnocení. Může být proplácena jak zaměstnancům na obchodních pozicích tak i na neobchodních pozicích. Kritéria pro vyplácení ročních odměn jsou vždy stanovena na začátku roku. Zaměstnanec na konci roku hodnotí jednotlivá kritéria známkou jako ve škole a na základě celkové známky získává odměnu. O výši odměny je zaměstnanec informován písemně od svého nadřízeného. Tato odměna je také nenároková, tudíž i při dosažení požadované známky pro vyplácení odměny nemusí být zaměstnanci odměna vyplácena, například z důvodu nízkých zisků banky. Bonus je vyplácen v druhém kvartále následujícího roku.

K sestavení cílů a vyhodnocení slouží hodnotící karta. Samotná hodnotící karta obsahuje 3 části. Cíle, kompetence a plán rozvoje. Ukázka hodnotící karty je uvedena v přílohách č. 2. Proces hodnocení je z části automatizovaný a usnadňují jej tlačítka naprogramovaná pro odeslání a potvrzení cílů. Cíle musí být „SMART“, a to:

- *Specifické*
- *Měřitelné*
- *Akceptovatelné/Adekvátní*
- *Realistické*
- *Termínované*

Doporučuje se nastavit 3 – 5 cílů. Každý cíl je definován pomocí Popisu – Váhy – Hodnoty a součet vah jednotlivých cílů musí být vždy 100 %.

Kompetence

Záložka kompetence obsahuje sadu chování, které jsou definovány bankou. Kompetence jsou pro všechny zaměstnance stejné a jsou určeny dle kompetenčního modelu. Tato část se váže až na fázi vyhodnocení výkonu. Kompetence jsou rozděleny na dvě části, jednu část vyplňuje zaměstnanec, jak vidí sám sebe a druhou část vyplní manažer, dle jeho uvážení. Tab. č. 5.1 ukazuje jaká známku hodnocení nabízí hodnotící karta.

Tab. 5.2 Hodnotící známky

Známka	Popis
5	Výrazně překročil očekávání
4	Překročil definovaný cíl
3	Splnil cíl podle očekávání
2	Téměř se podařilo splnit cíl
1	Výkon je pod očekáváním, ale zaslouží ocenění
0	Nesplnil definovaný cíl

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Plán rozvoje

Plán rozvoje obsahuje informace o oblastech profesního a osobního rozvoje zaměstnance. Nejdříve, se vyplní oblast, na kterou se chce zaměstnanec zaměřit, poté si nastaví rozvojový cíl (čeho chcete dosáhnout), rozvojový plán (jak toho cíle dosáhnout) a specifikaci tréninku/on the job aktivita. Ukázka části hodnotící karty s názvem požadovaný rozvoj viz. v příloze č. 3.

Hodnotí se tři oblasti výslednou známkou, kterou uděluje regionální manažer na základě doporučení ředitele pobočky dle hodnotící karty. Pokud zaměstnanec dosáhne hodnotícího čísla, které je schváleno představenstvem pro výplatu ročních bonusů, získá zaměstnanec bonusy dle interní kalkulačky, která zaměstnanci není známa.

5.2.5 Zaměstnanecké benefity v UniCredit Bank

Jako každý zaměstnavatel i UniCredit Bank chce mít ty nejlepší zaměstnance, kteří budou loajální, spolehliví a budou tvrdě pracovat pro společnost. Právě proto, UniCredit Bank, nabízí svým zaměstnancům mnoho benefitů, díky kterým se snaží zvýšit spokojenost a angažovanost svých zaměstnanců.

Benefity jsou poskytovány formou systému Uniflex. Uniflex je jednoduchý a spravedlivý systém (internetová aplikace), který umožňuje zaměstnancům čerpat výhody v oblastech rekreace, penzijního a kapitálového životního pojištění, kultury, sportu, jazykového vzdělání a ostatních. Zaměstnavatel rozděluje benefity do několika oblastí. Všechny tyto benefity se vztahují na všechny zaměstnance bez ohledu na pozici, kterou zaměstnanec zaujímá.

1. Plošné výhody

Stravování

Zaměstnanci dostávají příspěvek na stravování ve výši 55 % z hodnoty stravenky, která má hodnotu 100 Kč. Zaměstnanci mohou s těmito stravenkami naložit libovolně dle jejich uvážení. Využít obědových menu v blízkých restauracích nebo nakoupit jídlo v obchodech, které přijímají stravenky.

Bankovní produkty a služby

Zaměstnancům jsou nabízeny za zvýhodněných podmínek osobní úvěry bez poplatku za vedení, bez poplatku za poskytnutí úvěru. Vedení zaměstnaneckého účtu zdarma. Nárok na získání úvěrových produktů za zvýhodněných podmínek má zaměstnanec po zkušební době.

Sick Day

Tento benefit může zaměstnanec využít v případě, kdy se necítíte zcela zdrav, ale současně není jeho zdravotní stav natolik vážný, aby navštívil lékaře. UniCredit Bank v takovém případě umožňuje po ukončení zkušební doby využít tzv. sick day. Za nepřítomnost na pracovišti při čerpání benefitu ve formě sick day, je zaměstnanci přiznána náhrada v plné výši mzdy.

5. týdnů dovolené

Jako zaměstnanec UniCredit Bank má nárok na 5 týdnů dovolené ročně. To je o jeden týden více než stanovuje zákon.

Voda na pracovišti

Na všech pracovištích banky je poskytováno občerstvení v podobě balené vody (v barelech), a to v minimálním rozsahu 1 litr na zaměstnance v rámci pracovního dne.

Zaměstnanecké SIM karty

Vedení poskytuje zaměstnanecké SIM karty s výhodným tarifem i pro osobní účely.

2. Flexibilní výhody – (Uniflex)

Mezi flexibilní výhody patří příspěvky zaměstnavatele na Uniflex, což je elektronický účet, na který dostane každý zaměstnanec určitý počet bodů, které následně může čerpat v průběhu kalendářního roku, a to na volnočasové aktivity, vzdělávání, kulturu a zdraví. Každý zaměstnanec, se tak může libovolně rozhodnout, zda pojede za body, na dovolenou, využije část do penzijního/životního připojištění, anebo bude investovat do svého zdraví. Velmi často zaměstnanci UniCredit Bank využívají část bodů z Uniflex na svůj osobní rozvoj jako jsou např. jazykové kurzy.

Jazykové kurzy a další vzdělávání

UniCredit Bank podporuje jazykovou i jinou odbornou vzdělanost svých zaměstnanců. Proto mají možnost využít příspěvku na vzdělávání a vybrat si z nabídky kurzů v systému UniFlex nebo si zvolit jiného libovolného poskytovatele. Příspěvek zaměstnavatele se nezapočítává do základu daně z příjmu zaměstnance ani nepodléhá platbě na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení.

V rámci flexibilních výhod zaměstnanci mohou využít další výhody:

- ***kulturu a sport,***
- ***dovolenou a dětské tábory,***
- ***nadstandardní zdravotní péči,***
- ***lázeňské pobyty, zdravotní pomůcky,***
- ***nákup v lékárně a v optice,***
- ***příspěvek na životní a penzijní připojištění.***

3. Speciální výhody

Firemní školka/příspěvek na předškolní zařízení

Benefit, firemní školky mají k dispozici pouze v Praze, tudíž může být nabízen pouze pražským zaměstnancům. Tato školka má však jen omezený počet dětí, které do ní můžou zaměstnanci umístit. Příspěvek na firemní školku je ve výši 50 % z výše měsíční ceny.

Příspěvky zaměstnankyním při narození dítěte

UniCredit Bank jednorázově přispívá zaměstnankyním ve výši 2000 Uniflex bodů, u příležitosti narození dítěte.

Pracovní Jubilea

Jedná se o jednorázovou odměnu za uznání dlouhodobé pracovní činnosti v organizaci. Výši odměny stanovuje kolektivní smlouva. Body přidělované jako odměna u příležitosti pracovního jubilea jsou vždy připsány na UniFlex účet automaticky. Body vždy zaměstnanec obdrží na začátku kalendářního měsíce, ve kterém mu vzniká nárok na jubileum.

5.3 Analýza dotazníkového šetření

Stěžejní část diplomové práce je zaměřena na dotazníkové šetření, díky kterému dokážeme vyhodnotit položené otázky a zodpovědět stanovený cíl. Výsledky dotazníkového šetření jsou zpracovány v kontingenčních tabulkách, které jsou uvedeny v příloze č.4.

Dotazníkové šetření probíhalo ve společnosti UniCredit Bank, celkem bylo osloveno 150 zaměstnanců, formou e-mailu a celkově přišlo nazpět 75 vyplněných dotazníků. Aby mělo dotazníkové šetření dostatečnou vypovídací hodnotu, bylo dalších 25 zaměstnanců osloveno osobně, a tím byl dosažen celkový vzorek 100 respondentů.

V rámci dotazníkového šetření byli osloveni zaměstnanci, kteří působí na pozicích jako: klientský bankéř, hypoteční bankéř, komerční bankéř, úvěrový bankéř, osobní bankéř a manažeři poboček, kteří působí na Severní Moravě.

Dotazník se skládá z 16 otázek, které jsou rozděleny do tří oblastí, kdy první oblast tvoří 5 otázek a je zaměřena na identifikační dotazy, jako je věk, pohlaví, dosažené vzdělání atd. Druhá oblast, která je tvořena 6 otázkami, je zaměřena na mzdovou stránku zaměstnanců a poslední část, která obsahuje 5 otázek, je zaměřena na oblast zaměstnaneckých výhod. Dotazování musí vybrat vždy jen jednu odpověď, pokud u otázky není stanoveno jinak. Vzor dotazníku je uveden v příloze č.4 této diplomové práce.

Otázky jsou takto rozděleny z toho důvodu, aby bylo vyhodnocení dotazníku přehlednější a daly se lépe vyhodnotit jednotlivé oblasti. Zjištěné poznatky budou vyhodnoceny v závěru diplomové práce a zjištěné informace následně budou také konzultovány s oddělením lidských zdrojů, s cílem představit jim zjištěné výsledky a představit návrhy na zlepšení.

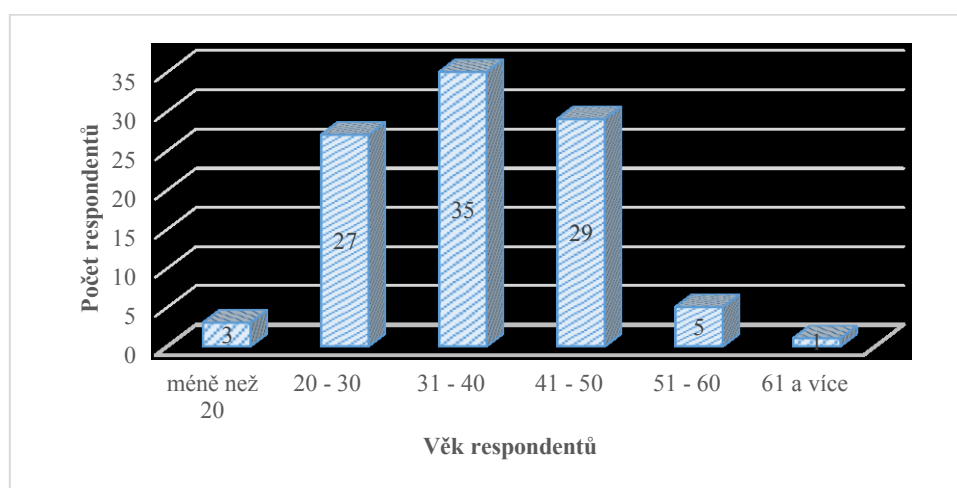
a. Vyhodnocení otázek identifikačního charakteru

Jako identifikační otázky byly zvoleny věk a pohlaví respondentů, dosažené vzdělání a délka pracovní pozice.

Otázka č. 1 Kolik je Vám let?

První otázka byla zaměřena na věk respondentů, a to z toho důvodu, aby bylo možné vyhodnocení v kontextu s dalšími otázkami, zda spokojenost/nespokojenost zaměstnanců má souvislost s věkem, a dobou po kterou ve společnosti UniCredit Bank pracují. Celkově byly možné odpovědi rozděleny do 6 možností výběru, a to v 10 letých intervalech.

Graf 5.1 Věk respondentů



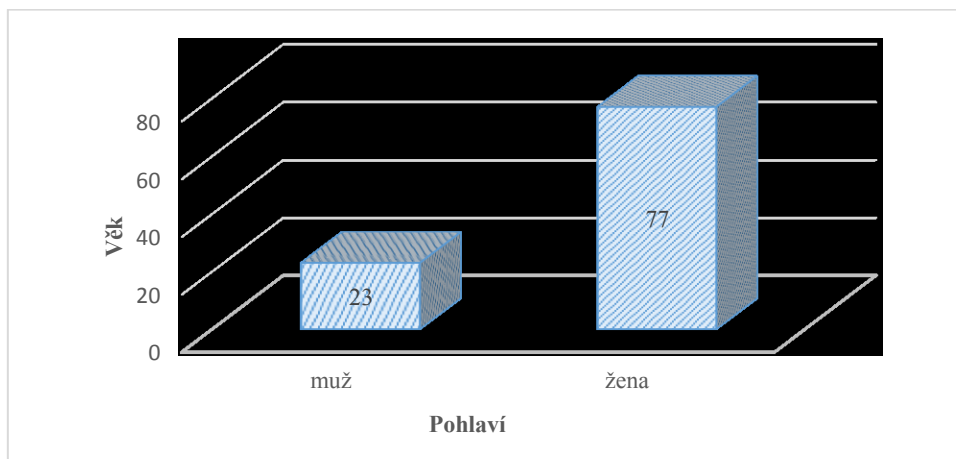
Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Největší skupinu respondentů u této otázky tvoří zaměstnanci ve věku 31 až 40 let, kterých bylo z dotazovaného množství celkem 35. Za touto nejpočetnější skupinou následovaly dvě skupiny, které měly velmi podobné hodnoty a to zaměstnanci ve věkové kategorii 41 až 50 let, kterých bylo 29 a věková skupina 20 až 30 let, do které spadalo 27 dotazovaných. Zbýlé tři skupiny, pak již tvořily jen velmi malý počet dotazovaných, kdy ve věkové kategorii 51 až 60 let bylo 5 zaměstnanců, do 20 let, 3 zaměstnanci a nejméně pak tvořili zaměstnanci ve věkové kategorii 61 a více, kde patřil jen 1 zaměstnanec. Největší počet pracovníků tvoří právě zaměstnanci v produktivním věku od 20 do 50 let. Jedná se o zaměstnání, u kterého je kladen velký tlak na dosažení nastavených cílů v rámci jednotlivých prodejních oddělení.

Otázka č. 2 Pohlaví dotazovaných

Cílem této otázky bylo zjistit pohlaví respondentů. Tato otázka je důležitá z hlediska detailnějšího vyhodnocení.

Graf 5.2 Pohlaví dotazovaných



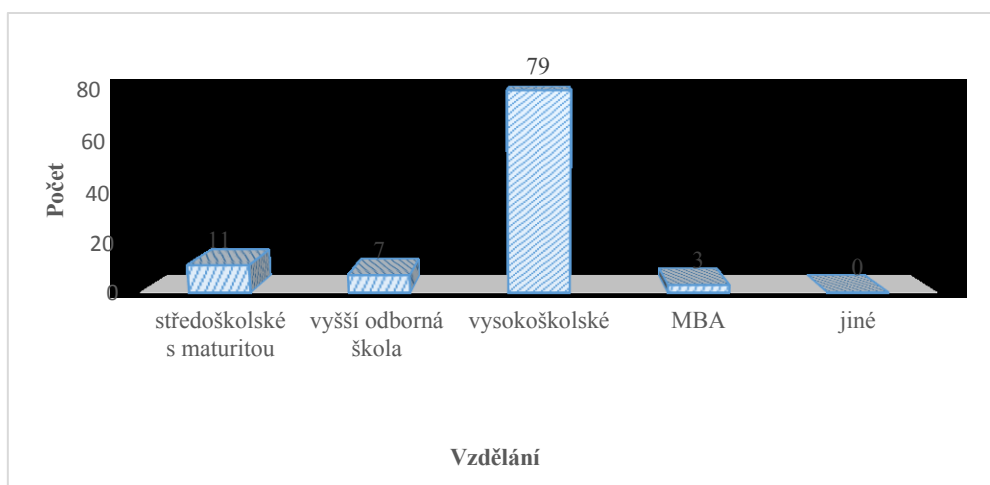
Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Největší počet dotazovaných tvořily ženy, a to celkem 77 žen a zbylou část tvořili muži, celkem tedy 23.

Otázka č. 3 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Třetí otázka byla zaměřena na dosažené vzdělání zaměstnanců.

Graf 5.3 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



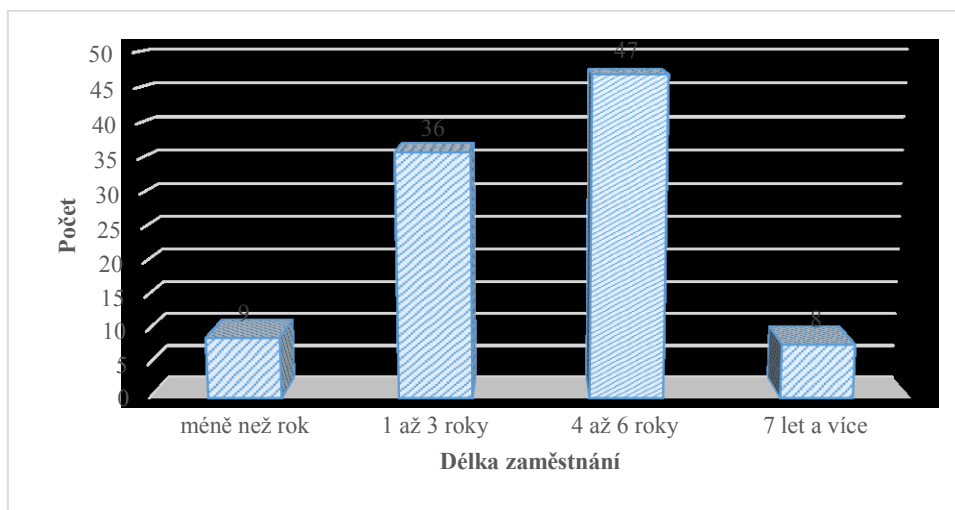
Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Největší počet dotazovaných zaměstnanců, a to 79, má vystudováno vysokoškolské vzdělání a to buď bakalářské, nebo magisterské. Jen velmi malá část zaměstnanců má MBA vzdělání, a žádný zaměstnanec nemá jiné vzdělání, než které bylo možné vybrat.

Otázka č. 4 Jak dlouho pro společnost UniCredit Bank pracujete?

Tato otázka je zaměřena na délku působení zaměstnance ve společnosti UniCredit Bank. Zaměřuje se na skutečnost, zda zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti déle, jsou více spokojeni/nespokojeni, než zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti kratší dobu a jsou ještě do práce motivováni.

Graf 5.4: Jak dlouho pro společnost UniCredit Bank pracujete?



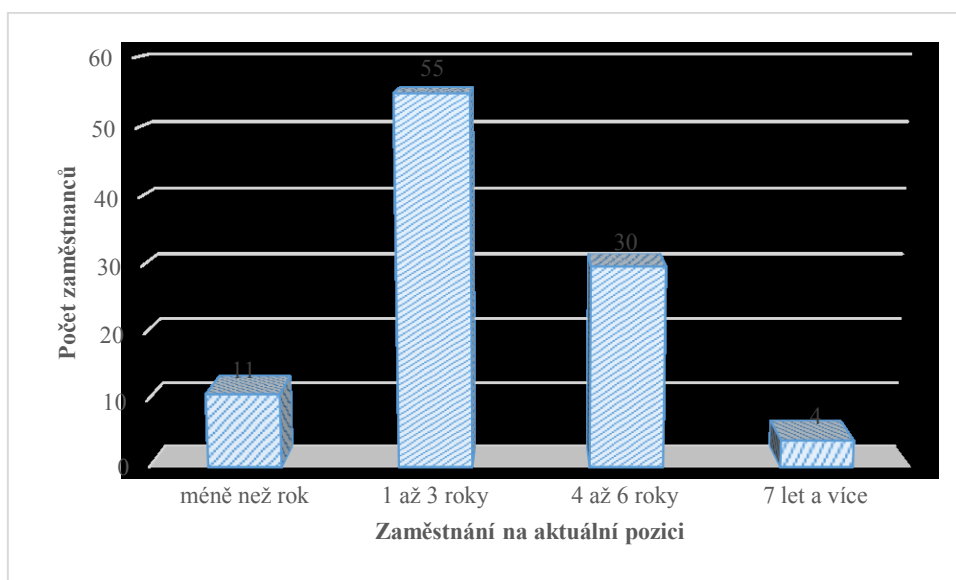
Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Skoro 50 % zaměstnanců pracuje ve společnosti 4 až 6 let, a pokud bychom k této skupině přiřadili i zaměstnance, kteří jsou ve společnosti 7 a více let, jedná se celkem o 55 % zaměstnanců, což je poměrně velké číslo a ukazuje to na skutečnost, že jsou zaměstnanci ve společnosti UniCredit Bank spokojeni a nemají potřebu hledat jiné zaměstnání, v jiné společnosti. Druhá největší skupina zaměstnanců pracuje ve společnosti 1 až 3 roky, kterých je celkem 36, a jen 9 zaměstnanců je ve společnosti kratší dobu než 1 rok. Na tuto otázku je navázaná následná otázka, která se ptá, jak dlouho na dané pozici zaměstnanci působí. Většina zaměstnanců je ve společnosti UniCredit Bank 4 a více let, ale jen velmi malé množství zaměstnanců je ve společnosti kratší dobu, konkrétně do 1 roku, což poukazuje na to, že je společnost UniCredit Bank mezi zaměstnanci uznávaná jako dobrý zaměstnavatel a zaměstnanci nemají potřebu hledat jiné zaměstnání.

Otázka č. 5 Jak dlouho pracujete na aktuální pozici

Tato otázka je poslední otázkou, která je zaměřena na identifikační otázky zaměstnance a navazuje na otázku č. 4, která byla zaměřena na délku zaměstnání ve společnosti UniCredit Bank.

Graf 5.5 Jak dlouho pracujete na aktuální pozici?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Z předchozí otázky bylo zjištěno, že velká část zaměstnanců pracuje ve společnosti UniCredit Bank již několik let. Při vyhodnocení této otázky je patrné, že zaměstnanci se v rámci společnosti posouvají na jiné pozice, protože 55 zaměstnanců pracuje na aktuální pozici 1 až 3 roky. Z tohoto je tedy patrné, že velká část zaměstnanců pracuje ve společnosti několik let a změnili v rámci společnosti pozici, na které pracují. Jen velmi malé množství zaměstnanců pracuje na aktuální pozici do 1 roku, konkrétně se jedná o 11 zaměstnanců.

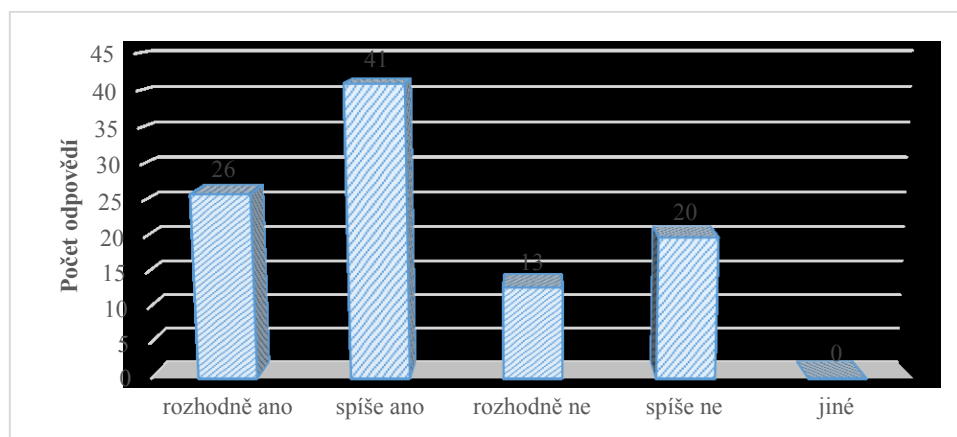
b. Vyhodnocení otázek zaměřených na mzdu zaměstnanců

Následující blok otázek je zaměřený na spokojenost zaměstnanců s výší jejich mzdy, kterou pobírají za odvedenou práci. Celkem se jedná o 6 otázek, a u většiny z nich mají možnost respondenti jednotlivé odpovědi doplnit svými komentáři, což je zvoleno z toho důvodu, aby mohli své rozhodnutí také zdůvodnit.

Otázka č. 6 Odpovídá výše vaší fixní mzdy náročnosti odváděné práce?

Otázka je zaměřená na skutečnost, zda fixní mzda, mimo bonusové složky mzdy, kterou zaměstnanci pobírají, odpovídají práci, kterou vykonávají.

Graf 5.6 Odpovídá výše vaší fixní mzdy náročnosti odváděné práce?



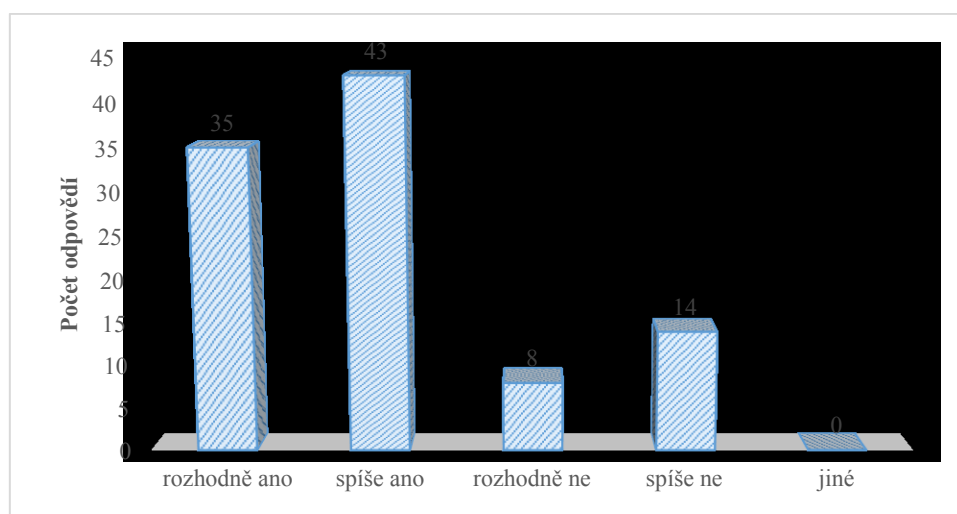
Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Při vyhodnocení otázky č. 6 je 67 zaměstnanců se svou výší fixní mzdy spokojeno, což je velmi pozitivní hodnocení. Pokud se podíváme na rozložení jednotlivých odpovědí důkladněji, je celkem 26 zaměstnanců se svou mzdou rozhodně spokojeno, jedná se ve větší míře o zaměstnance, kteří podle dotazníku již pracují ve společnosti UniCredit Bank delší dobu a jejich mzda se v jednotlivých letech navyšovala. Jednalo se také o častou skutečnost, kterou zaměstnanci uváděli u této odpovědi, protože, kromě variant na výběr, zde byla zaměstnancům položena podotázka, a to, proč takto na tuto otázku odpověděli. Další odpověď, kterou uváděli, byla skutečnost, že v jiných bankovních společnostech je mzda za stejnou práci nižší. Spíše spokojeno je 41 zaměstnanců. Naopak rozhodně nespokojených se svou mzdou je 13 zaměstnanců a při zohlednění dalších odpovědí z dotazníku se jedná většinou o zaměstnance, kteří pracují ve společnosti kratší dobu, mají nižší plat a za odvedenou práci, kterou vykonávají, by očekávali vyšší ohodnocení. Žádný zaměstnanec neuvedl jinou odpověď, kterou měl také na výběr.

Otázka č. 7: Jste dostatečně informován/a o způsobu stanovování Vaší variabilní složky mzdy (prémie)?

Tato otázka byla zařazena do dotazníku z tohoto důvodu, abychom zjistili, zda zaměstnanci rozumí způsobu výpočtu jejich variabilní složky mzdy. Tato část mzdy se vyplácí kvartálně a ročně.

Graf 5.7 Jste dostatečně informován/a o způsobu stanovování Vaší variabilní složky mzdy (prémie)?



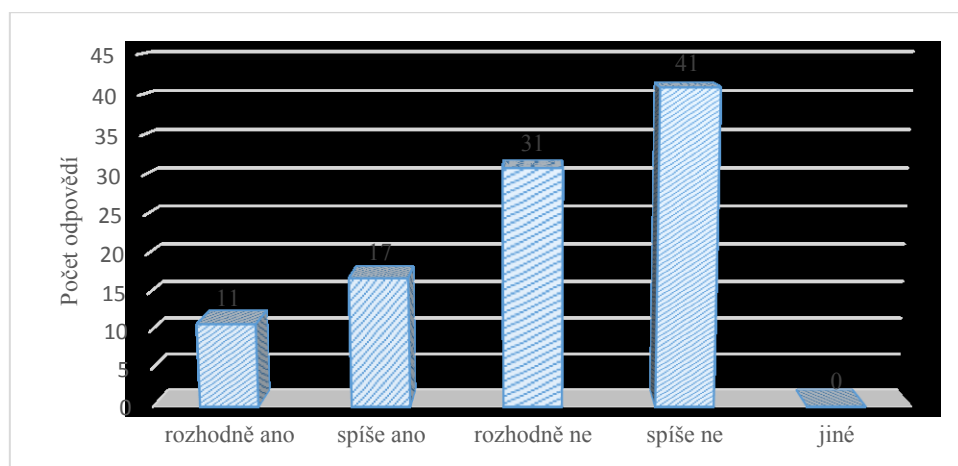
Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

I u této otázky odpověděla většina zaměstnanců, stejně jako u předchozí otázky kladně, protože z celkového počtu 100 dotazovaných odpovědělo rozhodně ano nebo spíše ano celkem 78 zaměstnanců, což jsou $\frac{3}{4}$ všech dotazovaných. Podle jednotlivých odpovědí vyplynula z této otázky ta skutečnost, že zaměstnanci jsou dostatečně informováni, jaké musí splnit prodejní cíle, aby jim byla vyplacena odměna a v jaké výši. Co se týká negativní zpětné vazby, zmiňovali, že tato situace není již tak transparentní u ročních bonusů, kde hraje roli také hodnocení jejich nadřízeného. U jednotlivých odpovědí se také vyskytovaly body, pro zlepšení a to, že se způsob nastavování variabilní složky mzdy velmi často mění, někdy i každý kvartál. Další body pro zlepšení uváděli, případně by uvítali, aby věděli nastavené cíle na jednotlivé období co možná nejdříve po započetí nového kvartálu. Někteří zaměstnanci také velmi pozitivně hodnotili možnost, zajít za svým nadřízeným s dotazy, pokud nějakému bodu v nastaveném systému nerozuměli. Ovšem někteří zaměstnanci naopak byli nespokojeni s tím, že jim nadřízený nedokázal na jejich položené otázky dostatečně odpovědět a případně jim vysvětlení poskytl až po delší době.

Otázka č. 8 Je nastavena variabilní složka Vaší mzdy (prémie) spravedlivě?

Tato otázka navazovala na přechozí položenou otázku a byla zaměřena na způsob spravedlivé stanovení variabilní složky mzdy.

Graf 5.8 Je nastavena variabilní složka vaší mzdy (prémie) spravedlivě?



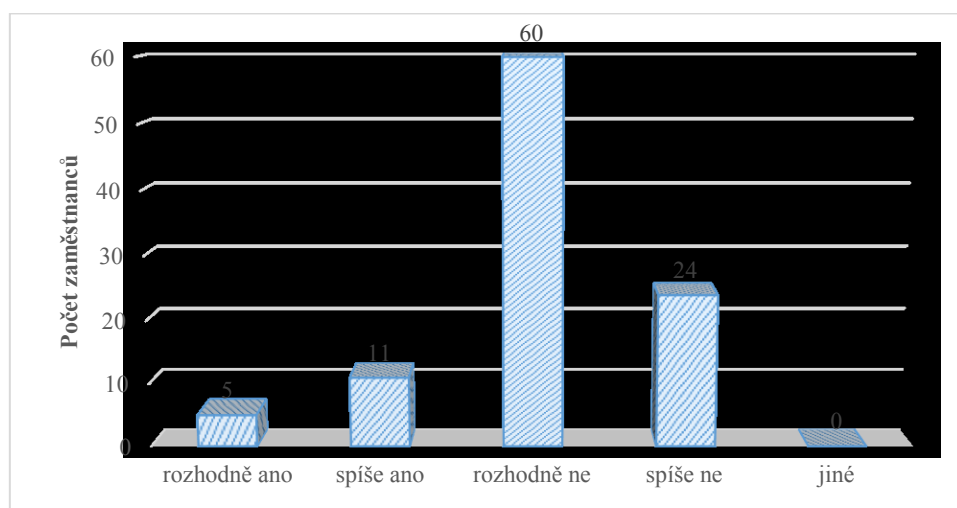
Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Pokud odpovědi na předchozí otázky byly ze strany zaměstnanců většinou kladné, u této otázky tomu bylo přesně naopak a větší část zaměstnanců, celkem 72, je se způsobem nastavení variabilní složky mzdy nespokojena. Mezi nejčastější důvody, proč takto odpověděli, je ta skutečnost, že jsou plány nastaveny velmi ambiciózně a v některých případech je velmi těžké je splnit. Pokud se to již podaří, je variabilní složka mzdy provázaná na splnění prodejních plánů u více produktů, jako jsou účtu, úvěrové produkty atd. Pokud se nepodaří splnit všechny oblasti je bonusová složka krácená, a v případě nesplnění na určitá procenta není vyplacena vůbec. Zaměstnanci velmi často uváděli, že i v případě splnění plánu na 100 % neodpovídá výše bonusu vynaložené námaze a velká část zaměstnanců by uvítala v této složce mzdy větší zastoupení.

Otázka č. 9 Motivuje Vás dostatečně nadřízený k lepšímu pracovnímu výkonu?

Otázka č. 9 byla zaměřena na nadřízené zaměstnanců, týkala se motivace zaměstnanců nadřízenými na dosažení nastavených cílů a případně jiných rozvojových aktivit, které by nadřízení pro zaměstnance realizovali s cílem zvýšit jejich odbornost v jednotlivých bodech.

Graf 5.9 Motivuje Vás dostatečně nadřízený k lepšímu pracovnímu výkonu?



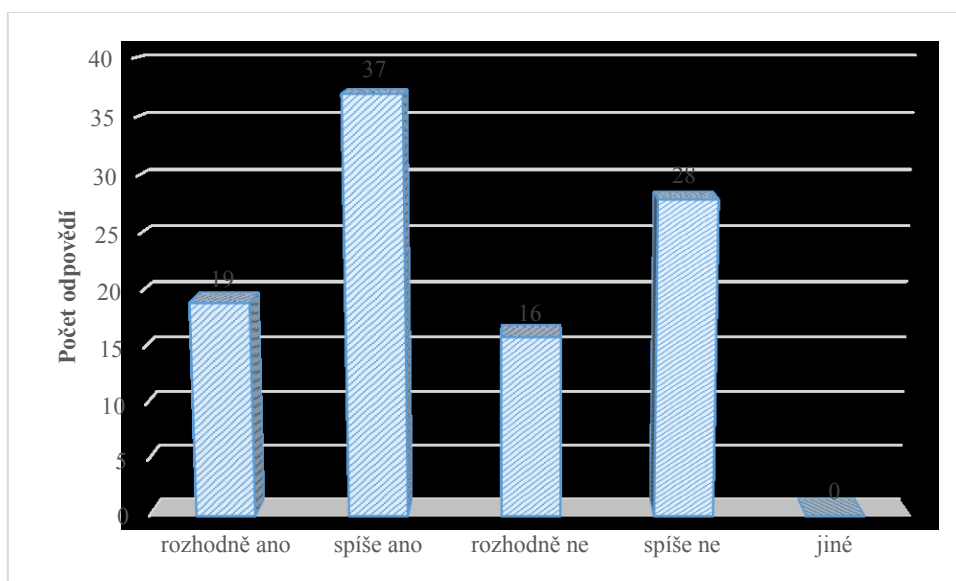
Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Většinová část respondentů necítí vůči svému nadřízenému snahu motivovat je k lepším pracovním výkonům, a takto negativně odpovědělo celkem 84 dotazovaných. Je samozřejmostí, že jednotliví zaměstnanci jsou ovlivněni svými jednotlivými nadřízenými a každý nadřízený je jiný a přistupuje ke své pozici individuálně. Jelikož na tuto otázku odpovědělo velké množství zaměstnanců negativně, je zde velký prostor pro zlepšení. Co se týká jednotlivých odpovědí zaměstnanců, uvítali by efektivnější komunikaci ze strany nadřízených v oblasti nabídky, jak by jim mohli v jejich práci pomoci, např. formou školení, organizování společných meetingů z jiných poboček, kde by si předávali pracovní zkušenosti.

Otázka č. 10 Pracujete v zaměstnání i mimo pracovní dobu (přesčas)?

Stejně jako u předchozí otázky měli respondenti na výběr z jednotlivých možností. Otázka je zaměřena na zjištění situace, zda zaměstnanci dokáží v rámci pracovní doby vyřešit všechny své pracovní povinnosti, které jsou s jejich pozicí spojeny.

Graf 5.10 Pracujete v zaměstnání i mimo pracovní dobu (přesčas)?



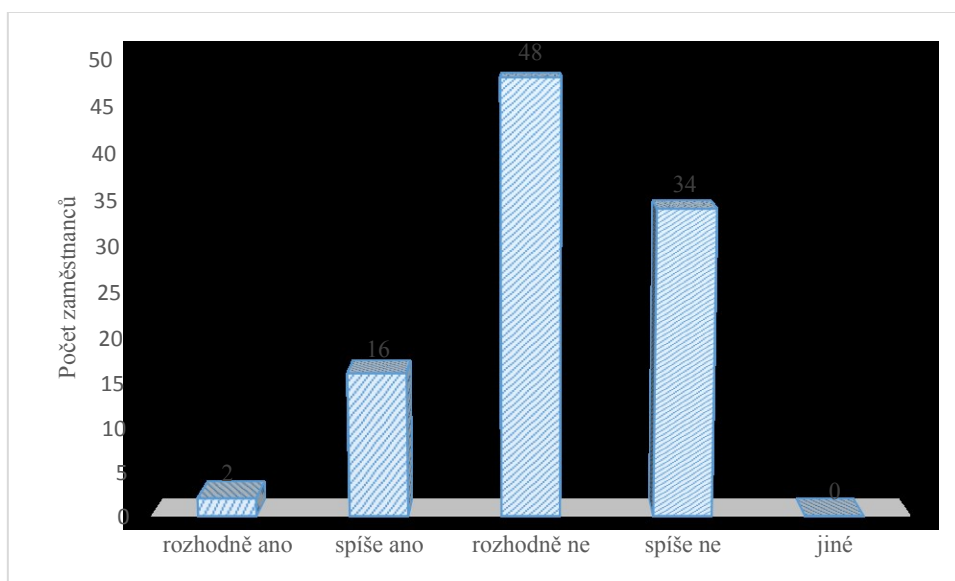
Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

U této otázky nelze jednoznačně říci, zda je pracovní náplň a povinnosti zaměstnance nastaveny tak, aby je stihnul vyřešit v rámci určené pracovní doby. Jedná se např. o přípravu dokumentů na schůzku s klientem anebo naopak o jejich zapracování do systému. Celkově odpovědělo na tuto otázku rozhodně ano 19 zaměstnanců, spíše ano 37 zaměstnanců, jedná se o zaměstnance, kteří pracují přesčas jen někdy a to v situacích, kdy v rámci pracovní doby měli naplánované nebo nedomluvené schůzky s klienty, kteří přišli neočekávaně, a proto nestihli vyřešit jiné záležitosti. Každopádně je ale také velký počet těch zaměstnanců, kteří nechtějí v zaměstnání pracovat přesčas a snaží se všechny záležitosti vyřešit v rámci pracovní doby, případně si je odloží na jiný den, kdy mají více času.

Otázka č. 11 Jsou hodiny navíc (přesčasy) zohledněny ve vaší mzdě?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci nakloněni přesčasovým hodinám. Více než polovina zaměstnanců zůstává v zaměstnání přesčas pravidelně a zbylá část jen podle potřeby, viz předchozí otázka č. 10.

Graf 5.11 Jsou hodiny navíc (přesčas) zohledněny ve vaší mzdě?



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledkem této otázky je zjištěná skutečnost, že přesčas nejsou zohledněny v rámci mzdy. Rozhodně ne odpovědělo 48 zaměstnanců a spíše ne 34, což je celkem 82 zaměstnanců. Tato skutečnost je poměrně zajímavá, protože velká část zaměstnanců je spokojena s výší své základní mzdy, a proto jsou ochotni v zaměstnání trávit více hodin, i přesto, že jim nejsou proplaceny. Podle zpětné vazby zaměstnanců je možnost si některé hodiny čerpat formou dřívějších odchodů ze zaměstnání ale většinou se jedná o menší množství hodin, vůči hodinám, které zaměstnanec tráví v zaměstnání přesčas. V rámci hodin přesčas je také doba, kterou tráví zaměstnanci v práci na ranních týmových poradách, které jsou většinou před začátkem pracovní doby.

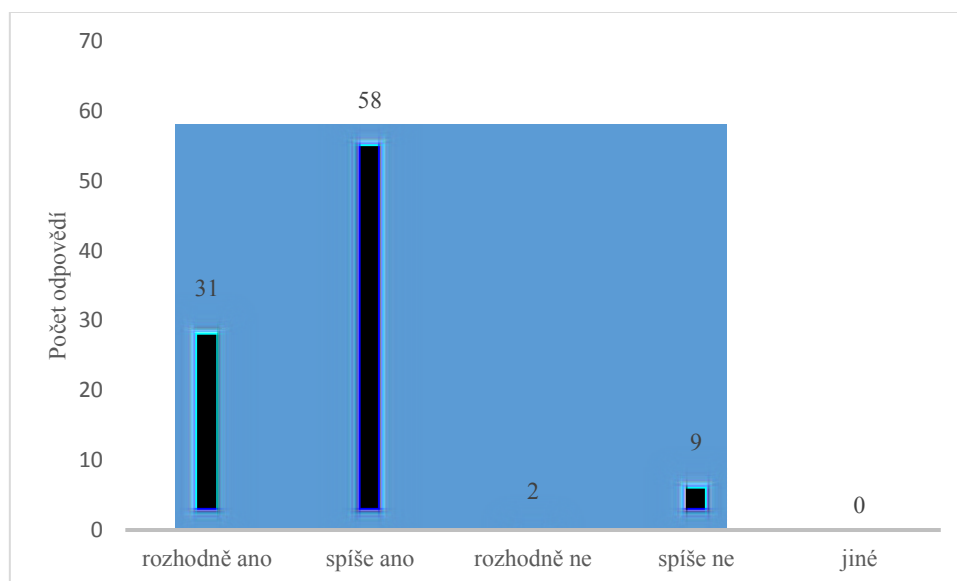
Vyhodnocení otázek zaměřených na zaměstnanecké výhody

Poslední skupiny otázek jsou zaměřeny na zaměstnanecké výhody, a to jaké zaměstnanecké výhody zaměstnanci využívají, zda znají všechny své možnosti a jaké by uvítali další výhody. Celkově je tato část dotazníku tvořena 5 otázkami.

Otázka č. 12 Jste v současnosti spokojen/a s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami?

Tato otázka se ptá zaměstnanců, zda jsou spokojeni s možnostmi jaké jim společnost UniCredit Bank v oblasti zaměstnaneckých výhod nabízí.

Graf 5.12 Jste v současnosti spokojen/a s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami?



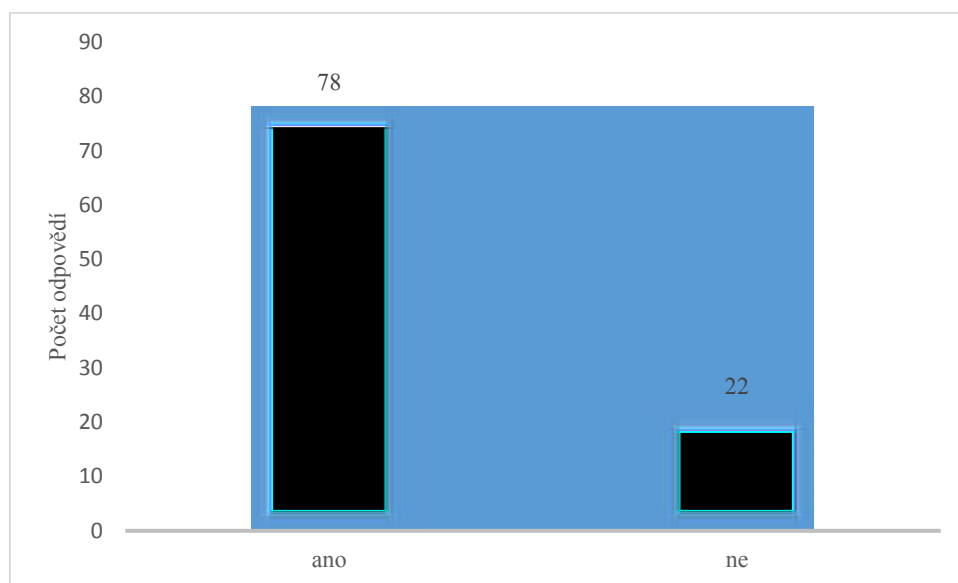
Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Jen malá část zaměstnanců je nespokojena, co se týká otázky zaměřené na kvalitu a množství poskytovaných zaměstnaneckých výhod. Celkem se jedná jen o 11 zaměstnanců, kteří měli vůči nim výhrady, jednalo se spíše o odpovědi typu, že se jim zaměstnanecké výhody líbí ale uvítali by například slevové akce do nějakého blízkého sportovního centra, nebo by uvítali možnost flexipassů. Také jednou z častých odpovědí byla možnost čerpat vyšší částku v rámci Uniflex zaměstnaneckých výhod, případně by uvítali ještě výhodnější podmínky na bankovních produktech, především lepší zúročení financí nebo výhodnější úroky u úvěrových produktů atd. Tito zaměstnanci volili formu odpovědi spíše ne. Větší část zaměstnanců je však se zaměstnaneckými výhodami spokojena, a využívají je podle svých aktuálních potřeb.

Otázka č. 13 Znáte všechny zaměstnanecké výhody, které Vám společnost UniCredit Bank nabízí?

Tato otázka byla zaměřena na zjištění, zda vůbec znají zaměstnanci všechny zaměstnanecké výhody, které jim společnost UniCredit Bank nabízí.

Graf 5.13 Znáte všechny zaměstnanecké výhody, které Vám společnost UniCredit Bank nabízí?



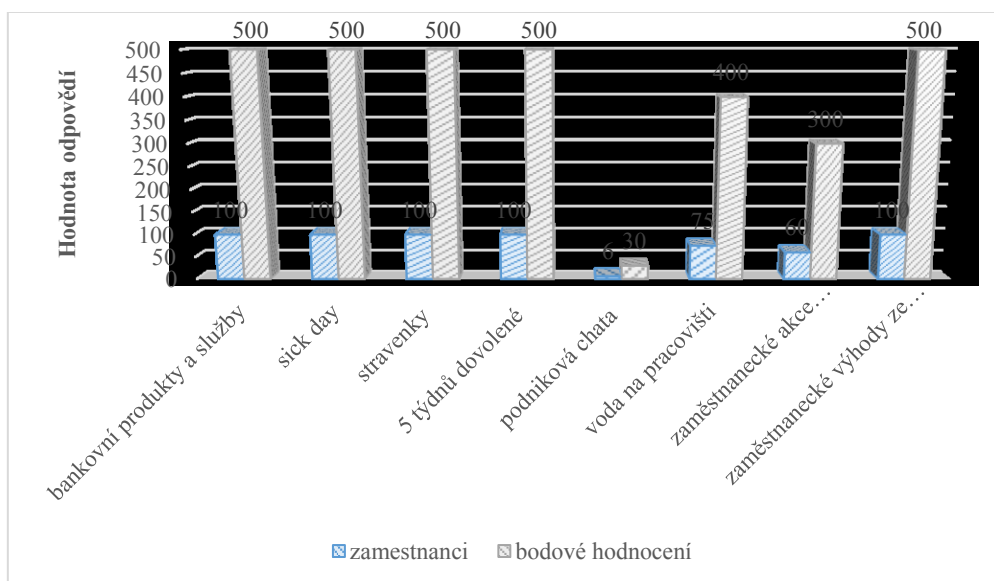
Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Odpověď na tuto otázku byla naprosto jednoznačná, a to, že většina zaměstnanců zná zaměstnanecké výhody, jaké již společnost nabízí a pokud by o některých nevěděli, vědí, kde si mají informace v rámci interního informačního systému dohledat. Celkově je možné tuto otázku vyhodnotit tak, že společnost UniCredit Bank má poměrně dobře propracovaný systém zaměstnaneckých výhod a kde jsou všechny výhody velmi dobře dohledatelné.

Otázka č. 14 Jaké zaměstnanecké výhody nejvíce využíváte?

U této odpovědi měli zvolit zaměstnanci u jednotlivého bodu známku, kdy v případě že zvolili známku 1, znamenalo to, že produkt využívají nejméně a naopak, pokud zvolili známku 5, znamenalo to, že produkt využívají nejvíce. Zaměstnanci nemuseli oznámkovat všechny možnosti, kterých u této otázky bylo celkem 8, ale ve většině případů oznámkovali všechny varianty.

Graf 5.14 Jaké zaměstnanecké výhody nejvíce využíváte?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Celkem v 5 z celkových 8 otázek odpovědí zaměstnanci uvedli, že využívají zaměstnanecké výhody v plném rozsahu, jednalo se o bankovní produkty, které jim společnost UniCredit Bank nabízí za zvýhodněných podmínek. Nejčastější odpověď byla ta, že mají alespoň zaměstnanecký účet, ale mnoho zaměstnanců má také jiné bankovní produkty, a to především úvěrové, jako je hotovostní úvěr, hypotéka, kreditní karta, kontokorentní úvěr atd. Všichni zaměstnanci čerpají možnost využití sick day v maximální výši a to max. 6 dní v roce. Mohou jej využít v případě, kdy jsou nachlazení, ale nechtějí čerpat nemocenskou, samozřejmostí je využívání stravenek, které jim zaměstnavatel dotuje, 5 týdnů dovolené, které musí v rámci zákona čerpat a také využívání zaměstnaneckých výhod pomocí Uniflex, kde mají od zaměstnavatele určený finanční obnos, který můžou čerpat podle potřeby. Již méně zaměstnanců využívá další dvě zaměstnanecké výhody jako je voda na pracovišti, kdy někteří zaměstnanci tuto možnost vítají, ale jiní raději používají balené pitné vody nebo mají raději vodu z veřejného vodovodu. Celkem 60 zaměstnanců z celkově oslovených se účastní nebo účastnilo některé týmové akce, kterou společnost UniCredit Bank pořádala, ale zaznamenala jsem tady výhrady na tu skutečnost, že si musí tyto akce částečně nebo plně hradit, a proto se jich neúčastní všichni zaměstnanci. Jen celkem 6 zaměstnanců využilo nebo by chtěli využít možnost rezervace firemní chaty v rámci své dovolené.

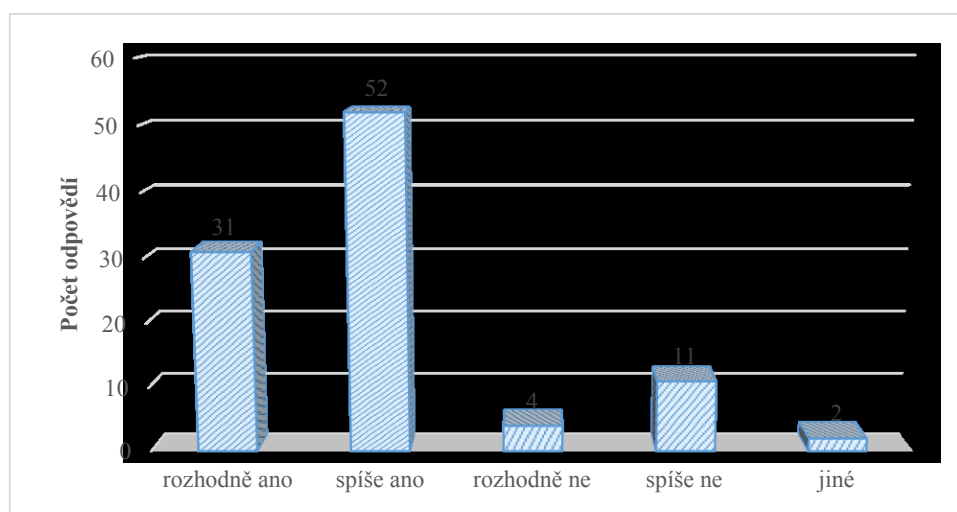
Otázka č. 15 Jaké jiné výhody byste ocenil/a, kdyby Vám společnost poskytla?

Tato jediná otázka není vyhodnocena v rámci grafů, protože se jednalo o otevřenou otázku, na kterou odpovídali zaměstnanci volnou formou, a ptala se jich, jakou jinou zaměstnaneckou výhodu by ještě zaměstnanci uvítali. Mezi časté odpovědi patřila možnost využívání flexipassů (počet stejných odpovědí 20), větší možnost pracovat z domu tzv. home office (počet stejných odpovědí 9), u pozic kde je to možné, muži zmiňovali volno při narození dítěte (počet stejných odpovědí 3), možnost využívat zaměstnaneckou školku i mimo území Prahy (počet stejných odpovědí 2), možnost občerstvení na pracovišti v situacích jako je chřipková epidemie (ovoce od zaměstnavatele, vitamínové doplňky), (počet stejných odpovědí 1), relaxační místnost na pracovišti (počet stejných odpovědí 5), větší kuchyňka na pracovišti (počet stejných odpovědí 5), protože v některých případech se jednalo o kuchyň, která má malé rozměry např. max. pro 2-3 osoby a jedná se o místnost bez oken. Celkově bylo v tomto směru, i přesto, že na tuto otázku neodpovědělo mnoho zaměstnanců, sesbíráno velké množství podmětů pro zlepšení.

Otázka č. 16 Líbí se Vám možnost využívání zaměstnaneckých výhod pomocí systému „Uniflex“

Tato otázka byla poslední otázkou, která byla zaměstnancům položena v rámci dotazníkového šetření, byla zaměřena na spokojenost s aplikací Uniflex mezi zaměstnanci.

Graf 5.15 Líbí se Vám možnost využívání zaměstnaneckých výhod pomocí systému „Uniflex“



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Pokud se podíváme na odpovědi v rámci jednotlivých možností, jsou zaměstnanci s touto aplikací většinou spokojeni a oceňují, že je v ní velké množství možností, jak přidělené finance vyčerpat, a to ve velkém množství odvětví a zařízení. Prostor pro zlepšení vidí v tom, že nejsou v této aplikaci, zařazeny všechny firmy, které využívají např. v případě dovolené. Pouze dva zaměstnanci by tuto aplikaci nevyužívali a raději by finance čerpali jednorázově v rámci finančního bonusu nebo by chtěli využívat výhody jinou formou.

Shrnutí dotazníkového šetření

Vyhodnocením dotazníkového šetření bylo poukázáno na některé nedostatky, které zaměstnanci UniCredit Bank vnímají a na základě zjištěných výsledků budou doporučeny návrhy ke zlepšení těchto procesů. Mezi tyto body patří větší motivace zaměstnanců ze strany manažerů, rozšíření benefitů o další benefity a systém nastavování variabilní složky mzdy.

Dotazník byl rozdělen na tři části, kdy první část se zabývala identifikačními otázkami. Druhá část otázek byla zaměřena na mzdy zaměstnanců. U této oblasti otázek bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou spokojeni s výší své základní složky mzdy, a dá se z toho usuzovat, že společnost UniCredit Bank má nastavenou politiku poskytování zaměstnancům vyšší fixní složku mzdy, než je v bankovníctví průměr na daných pozicích a jsou dobře informováni o složení jejich variabilní složky mzdy.

Třetí skupina otázek byla zaměřena na zaměstnanecké výhody, a to, jaké zaměstnanecké výhody zaměstnanci využívají, zda znají všechny své možnosti a jaké by uvítali další výhody. Celkově byla tato část dotazníku tvořena 5 otázkami a velká část dotazovaných zaměstnanců je spokojena se zaměstnaneckými výhodami, které jim společnost UniCredit Bank nabízí a jsou dostatečně informováni o možnostech, které v tomto směru mají.

6 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Tato kapitola je věnována vyhodnocení získaných informací z dotazníkového šetření, které probíhalo mezi zaměstnanci UniCredit Bank a následně doporučuje, které opatření by mohla banka přijmout, s cílem zvýšit spokojenost svých zaměstnanců.

6.1 Nedostatečná motivace zaměstnanců

V rámci této oblasti odpovědělo negativně (zvolené odpovědi: rozhodně ne, spíše ne) 84 % zaměstnanců, a je to oblast, na kterou by se mělo vedení společnosti UniCredit Bank zaměřit. Problém se týká malé konstruktivní zpětné vazby, kterou by zaměstnanci uvítali a motivace zaměstnanců k plnění plánů. V týdenních hodnoceních, které zaměstnanci mají, se většinou objevuje negativní a nekonstruktivní zpětná vazba, která vede k demotivaci zaměstnance. Dotazovaní uváděli, že se jedná mnohdy o monolog ze strany vedoucího, což je pro zaměstnance demotivační.

Zaměstnanci by uvítali, kdyby byli svými nadřízenými více motivováni v plnění nastavených plánů a cítili by od nadřízených pomocnou ruku v oblasti diskuzí nad tím, kde a hlavně jakým způsobem by se mohli posunout v rámci své odbornosti. Možným řešením tohoto problému je naplánovat rozvojové aktivity pro manažery zaměřené na podávání zpětné vazby podřízeným zaměstnancům a motivace zaměstnanců.

Školení manažerů je možné naplánovat v rámci interních možností, protože UniCredit Bank má své školicí středisko a školitele, kteří rozvíjí zaměstnance podle aktuálních požadavků. V tomto případě by se jednalo o nejlevnější variantu, protože společnost by měla náklady jen na své školitele, které v rámci banky využívá.

Druhá varianta je naplánovat školení manažerům v rámci externí firmy, což je dražší varianta, ale na druhou stranu mají tyto firmy větší zkušenosti s rozvojem zaměstnanců v této oblasti.

Pokud by se společnost UniCredit Bank rozhodla využít tuto variantu, nabízí např. společnost Gradua-CEGOS vzdělávací kurz s názvem: Hodnocení a motivace zaměstnanců, jehož cena je 4 719 Kč/osoba a době trvání 1 den. Celkové náklady pro společnost se dají vyčíslit jen předběžně, protože je potřeba specifikovat skupinu zaměstnanců, kterých by se uvedené školení týkalo. Pokud by se týkalo jen manažerů a vedoucích pracovníků, kteří byli osloveni v rámci dotazníkového šetření, jednalo by se o 7 osob. V tomto případě by byly náklady ve výši kolem 33 tis. Kč. V případě, že by se vedení UniCredit Bank rozhodlo, že chce proškolení všechny manažery poboček, kterých je aktuálně cca 90, byly by náklady ve výši 424 710 Kč ($90 \cdot 4\,719 \text{ Kč}$).

V mnoha případech jsou obchodní cíle těžce splnitelné mnohdy i nesplnitelné, a to zaměstnance demotivuje a stresuje. Na základě těchto informací můžeme navrhnout stanovování cílů na základě metody SMART

6.2 Problematika nastavení variabilní složky mzdy

Variabilní složka mzdy tvoří významnou část celkové mzdy zaměstnanců. Z otázek zaměřených na tuto oblast vyplynulo, že zaměstnanci by uvítali nastavení plánu méně ambiciózně, jelikož nyní splní nastavený plán jen menší část zaměstnanců. Zaměstnanci, kterým se podaří splnit obchodní plán na 100%, získají prémie ve výši 50% ze své měsíční hrubé mzdy, a až při splnění plánu na 200% je zaměstnancům vyplacena prémie ve výši 100% z hrubé základní mzdy. Pokud tedy zaměstnanec splní kvartální plán na 100%, tak v případě měsíční hrubé mzdy 30 tis. Kč získá prémie ve výši 15 tis. Kč, která je připočítána k měsíční hrubé mzdě.

Jako řešení tohoto problému můžeme navrhnout navýšení prémie zaměstnancům při splnění kvartálního plánu na 100 % např. z aktuálních 50 % na 60 % (o 10 procentuálních bodů) jejich měsíční mzdy. Konkrétní mzdy zaměstnanců nejsou známy, a proto bude použita zaokrouhlená průměrná mzda na dotazovaných pozicích.

Příklad: V případě měsíční mzdy 30 tis. Kč a navýšení prémie o 10 procentuálních bodů by byla kvartální prémie ve výši 18 tis. Kč. V tomto případě, a při předpokladu, že je průměrná mzda oslovených zaměstnanců v dotazníků 30 tis. Kč, kvartální plán splní 1/3 zaměstnanců na 100 %, by se jednalo o dodatečné kvartální náklady ve výši 99 tis. Kč viz. výpočet tab. 6.1.

Tab. 6.1 Návrhy na změnu kvartálních odměn

	Aktuální stav	Návrhový stav
zaměš. splnili kvartální plán	33	33
prům. mzda na prodejní pozici	30 000 Kč	30 000 Kč
prémie 50 % měs. mzdy	15000	xxxxx
prémie 60 % měs. mzdy	xxxxx	18 000 Kč
Rozdíl	xxxxx	3 000 Kč
Vyplaceno kvartálně na prémiech	495 000Kč	594 000Kč
Kvartální rozdíl	99 000 Kč	
Roční rozdíl na vypl. prémiech	396 000 Kč	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

6.3 Doporučení rozšíření benefitů

Z otázky zaměřené na benefity zaměstnanců vyplynulo, že by uvítali v této oblasti rozšíření benefitů, a to možnost častějšího čerpání home office, u pozic, kde je to možné, rozšíření zaměstnaneckých výhod o poukazy na volnočasové aktivity a volno pro muže, kterým se narodí potomek.

Co se týká zavedení poukazů na volnočasové aktivity, nabízí se využití služeb od firmy Sodexo, která nabízí největší výběr poukazů. Konkrétně se jedná o Vital pass, Relax pass, Smart pass, Holiday pass, Fokus pass a Flexi pass. Celkem 20 z oslovených zaměstnanců by uvítalo Flexi passy, protože s nimi již mají osobní zkušenosti např. v rámci rodiny, a také proto, že tyto poukazy mají nejširší využití. Zaměstnavatel si může objednat Flexi pass v hodnotě 50Kč, 100Kč, 200Kč, 500Kč a 1000Kč.

Co se týká nákladů na tuto oblast, v případě zavedení Flexi passů ve výši 900 Kč kvartálně, u zaměstnanců, kteří si je vyžádali v rámci dotazníkového šetření (celkem 20 zaměstnanců). V případě, že by byl tento benefit rozšířen na všechny zaměstnance z dotazníkového šetření, roční náklady pro Unicredit Bank na tuto položku by činily 72. tis Kč. ($900 \cdot 4 \cdot 20$). Pokud bychom poskytli tento benefit všem zaměstnancům, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, roční náklad by byl 360 tis. Kč. ($900 \cdot 4 \cdot 100$). Vzhledem k fluktuaci zaměstnanců, ke které v rámci roku dochází, by bylo vhodné vydávání Flexi passů na kvartální bázi a to v hodnotě 9 ks x 100 Kč.

Z pohledu úspor ze strany zaměstnavatele, při porovnání navýšení průměrné mzdy ve výši 30 tis. Kč o 300 Kč měsíčně nebo poskytnutí Flexi passů, by měla společnost UniCredit Bank úsporu ve výši 213 Kč/měsíčně na zaměstnance, a ročně by to činilo 8 179 tis. Kč. viz tabulka výpočtu níže.

Tab. 6.2 Porovnání navýšení mzdy vůči poskytnutí volnočasových poukazů

Z pohledu zaměstnavatele	Mzda	Mzda + peněžní odměna	Mzda + poukázky
Hodnota finanční odměny / poukázky		300	300
Hrubá mzda	30 000 Kč	30 435 Kč	30 000 Kč
SP 6,5 %	1 950 Kč	1 978 Kč	1 950 Kč
ZP 4,5 %	1 350 Kč	1 370 Kč	1 350 Kč
SP 25 % - zaměstnavatel	7 500 Kč	7 609 Kč	7 500 Kč
ZP 9 % - zaměstnavatel	2 700 Kč	2 739 Kč	2 700 Kč
Základ daně	40 200 Kč	40 783 Kč	40 200 Kč
Zálohová daň	6 030 Kč	6 118 Kč	6 030 Kč
Sleva na dani	2 070 Kč	2 070 Kč	2 070 Kč
Čistá mzda	22 740 Kč	23 040 Kč	23 040 Kč
Navýšení daňových nákladů na 1 zaměstnance		583 Kč	370 Kč
Při poskytnutí peněžní odměny vzrostou výdaje zaměstnavatele o:			57,53 %

Zdroj: Sodexo: Služby pro kvalitní život - Flexi pass. [online]. [cit. 2017-04-14]. Dostupné z: <http://cz.benefit.sodexo.com/benefit/flexipass/#tabs-2>

7 ZÁVĚR

Odměňování zaměstnanců je součástí personální strategie a patří k jedné z nejdůležitějších personálních činností. Efektivně nastavený systém odměňování napomáhá k vyšší motivaci zaměstnanců, jejich získávání a také udržení.

Cílem diplomové práce bylo na základě získaných informací, analyzovat systém stávajícího odměňování zaměstnanců společnosti UniCredit Bank. Ze získaných informací pomocí dotazníkového šetření vyhodnotit aktuálně nastavený systém a navrhnout doporučení, která by mohla vést ke zlepšení tohoto systému.

Cílem **teoreticko-metodické části** bylo získávání informací v oblasti odměňování zaměstnanců, kterou tvoří tři kapitoly.

Druhá kapitola diplomové práce byla zaměřena na metodu zpracovávání diplomové práce, kde je popsán způsob, jak bylo postupováno v její tvorbě a zvolený způsob vyhodnocení získaných informací pomocí kvantitativní metody.

Třetí kapitola byla zaměřená na popis odměňování zaměstnanců z teoretického hlediska, kde se blíže zaměřuji na lidské zdroje, význam odměňování, jeho hlavní cíle, samotnou strukturu odměn, které se skládají z transakční a vztahové odměny a popisují jednotlivé formy mzdy. Obsahem čtvrté kapitoly diplomové práce byla již samotná charakteristika společnosti UniCredit Bank, ve které jsem prováděla dotazníkové šetření, a v této kapitole popisují základní informace o společnosti, jako je její historie, samotný předmět podnikání a organizační struktura. Tato kapitola již přímo popisuje mzdovou politiku společnosti, hlavní cíle společnosti v oblasti odměňování a nastavený proces odměňování zaměstnanců, která je složena z fixní a variabilní složky mzdy. Mimo to je také podrobně popsán systém zaměstnaneckých výhod, které mohou zaměstnanci využívat.

Aplikačně ověřovací část byla věnována samotnému popisu a analýze odměňování zaměstnanců v bankovním sektoru za pomoci dotazníkového šetření. Bylo vyhodnoceno 100 vyplněných dotazníků od zaměstnanců společnosti UniCredit Bank. Celkově jim bylo položeno 16 otázek, které byly rozděleny do tří skupin, a to: identifikační otázky, kterých bylo 5, otázky zaměřené na mzdu zaměstnanců, kterých bylo 6 a poslední skupinu tvořily otázky zaměřené na zaměstnanecké výhody a spokojenost zaměstnanců s nimi, kdy tuto část tvořilo 5 otázek. Všechny otázky byly vyhodnoceny formou grafického znázornění, a u každé otázky jsou podrobně rozebrány jednotlivé odpovědi dotazovaných a popsány jak kladné body, se kterými jsou zaměstnanci spokojeni, tak také body, ve kterých by mohla společnost UniCredit Bank provést změny s cílem zvýšit spokojenost svých zaměstnanců.

Co se týká samotného vyhodnocení, lze konstatovat, že společnost UniCredit Bank poskytuje zaměstnancům zaměstnanecké výhody, se kterými jsou spokojeni. Tato skutečnost je také patrná na velkém množství zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují již několik let.

Prostor pro zlepšení, je rozšířit program zaměstnaneckých benefitů o flexi passy. U otázky zaměřené na motivaci zaměstnanců nadřazeným k lepšímu pracovnímu výkonu, velká část dotazovaných odpověděla, že nejsou ze strany nadřízených motivováni k vyšším pracovním výsledkům, a proto bylo doporučeno učinit kroky, které by vedly k větší motivaci zaměstnanců, a to pomocí školení manažerů. Poslední oblast, ve které byly doporučeny návrhy na zlepšení je oblast týkající se nastavení variabilní složky mzdy, a to navýšit procentuální výši odměny oproti stávající odměně o 10%.

Seznam použité literatury

Knižní publikace

1. ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 2. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2009. s. 20. ISBN 978-80-247-2890-2.
2. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
3. ARMSTRONG, Michael. *A handbook of employee reward management and practice*. 2nd ed. London: Kogan Page, 2007.
4. BĚLINA, Miroslav. *Pracovní právo*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: C.H. Beck, 2004. Beckovy právnické učebnice. 475 s. ISBN 80-7179-853-3.
5. BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. Business books (CP Books). 284 s. ISBN 80-2510374-9.
6. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
7. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. 485s. ISBN 978-80-7179-893-4.
8. HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPIKOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. s. 105. ISBN 978-80-248-3789-5.
9. JEŘÁBEK, Hynek. *Úvod do sociologického výzkumu*. Dot. Praha: Karolinum, 1993. 162. ISBN 80-7066-662-5.

10. KOCOUREK, Jiří a Ladislav TRYLČ. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR*. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Olomouc: ANAG, 2004. Práce, mzdy, pojištění. 839 s. ISBN 80-7263-226-4.
11. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
12. MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C.H. Beck, 2010. 146 s. ISBN 978-80-7400-301-1.
13. MATHIS, R., L. a John Harold. JACKSON. *Human resource management*. 12th ed. Mason, OH: Thomson/South-western, c2008. ISBN 0324542755.
14. ŘEZNÍČEK Petr: *Personalistika výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni ..* Praha: ASPI, 2005. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-429-1.
15. SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. 526 s. ISBN 978-80-7400-274-8.
16. URBAN, J. a kol. Meritum - Personalistika 2007/2008. Praha: ASPI. 2007. s. 350-351. ISBN 97880-7357-239-6.
17. VYBÍHAL, Václav. *Mzdové účetnictví: praktický průvodce*. Praha: Grada, 1998. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-5120-7.
18. WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2., přeprac. a dopl. vyd. SBN 978-80-7179-897-2.

Elektronické dokumenty a ostatní

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě. [online] 2016 [citace: 7. prosince 2016]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB078>

HR News. Nejžádanější benefity: pružná pracovní doba a finanční bonusy. [online] 2016 [citace: 9. prosince 2016]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/novinky->

<http://www.hrnews.cz/novinky-z-hr/nejzadanejsi-benefity-pruzna-pracovni-doba-a-financi-bonusy-id-2404047hr/nejzadanejsi-benefity-pruzna-pracovni-doba-a-financi-bonusy-id-2404047>

UniCredit Bank. Interní informační systém [online] 2017 [citace: leden 2017].

Zákony

§ 109 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce

§ 75 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce

zákon Zákon č. 111 ze dne 12. dubna 1998 o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách). In: Sbírka zákonů České republiky. 1998, částka 39, s. 5388-5419. Dostupný také z: <http://aplikce.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/1998/sb039-98.pdf>. ISSN 1211-1244.

Seznam zkratk

a.s.	Akciová společnost
atd.	a tak dále
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
HR	Human resources (Lidské zdroje)
IPP	Výnosové produkty
IPT	Růstové produkty
Kč	Koruna česká
KPIs	Klíčové ukazatele výkonnosti
MBA	zahraniční vysokoškolský titul
např.	například
SMART	Cíle osobního rozvoje

Seznam obrázků

Obr. 3.1 Model celkových odměn	16
Obr. 3.2 Individuální zásluhová odměna.....	22
Obr. 5.1 Modelový příklad výpočtu kvartální výše odměny.....	37

Seznam tabulek

Tab. 3.1 Struktura celkové odměny.....	15
Tab. 4.1 Přehled pracovních pozic	34
Tab. 6.1 Návrhy na změnu kvartálních odměn.....	60
Tab. 6.2 Porovnání navýšení mzdy vůči poskytnutí volnočasových poukazů.....	64

Seznam grafů

Graf 6.1 Věk respondentů	43
Graf 6.2 Pohlaví dotazovaných	44
Graf 6.3 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?.....	44
Graf 6.4: Jak dlouho pro společnost UniCredit Bank pracujete?	45
Graf 6.5 Jak dlouho pracujete na aktuální pozici?	46
Graf 6.6 Odpovídá výše vaší základní mzdy náročnosti odváděné práce?	47
Graf 6.7 Jste dostatečně informován/a o způsobu stanovování vaší variabilní složky mzdy (prémie)?	48
Graf 6.8 Je nastavena variabilní složka vaší mzdy (prémie) spravedlivě?.....	49
Graf 6.9 Motivuje Vás dostatečně nadřizený k lepšímu pracovnímu výkonu?.....	50
Graf 6.10 Pracujete v zaměstnání i mimo pracovní dobu (přesčas)?	51
Graf 6.11 Jsou hodiny navíc (přesčasy) zohledněny ve vaší mzdě?	52
Graf 6.12 Jste v současnosti spokojen/a s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami?	53
Graf 6.13 Znáte všechny zaměstnanecké výhody, které Vám společnost UniCredit Bank nabízí?	54
Graf 6.14 Jaké zaměstnanecké výhody nejvíce využíváte?.....	55
Graf 6.15 Líbí se Vám možnost využívání zaměstnaneckých výhod pomocí systému „Uniflex“	56

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

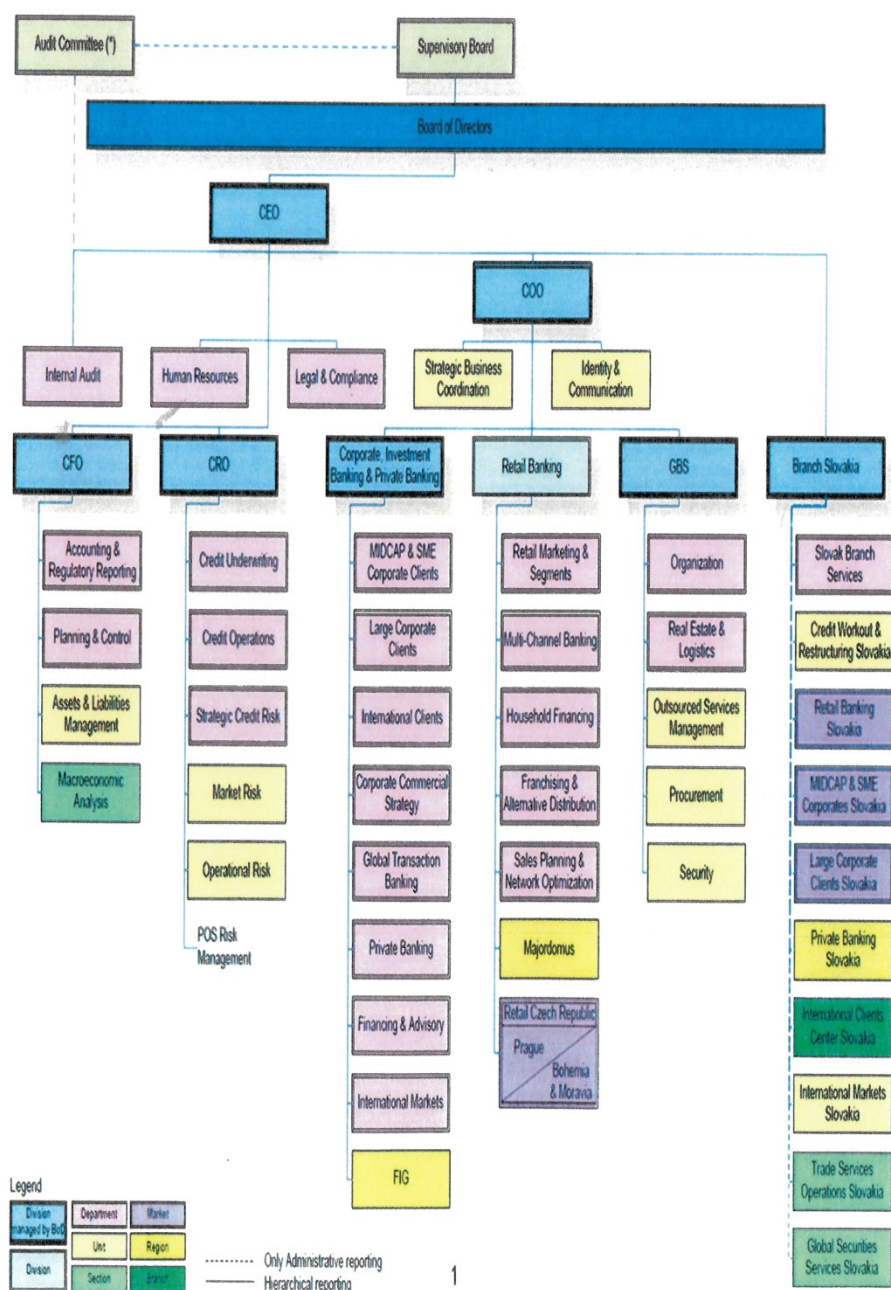
V Ostravě dne 20.04.2017



.....
Bc. Czaniecká Aneta

Seznam příloh

Příloha č. 1 Organizační struktura Unicredit Bank



Příloha č. 2 Hodnotící karta zaměstnance

Obecné	Cíle	Kompetence	Plán rozvoje
--------	------	-------------------	--------------

6

Hodnotící část pro zaměstnance

KOMPETENCE		Sebehodnocení	Hodnocení nadřízeným
Typ kompetence	Popis		
ZAMĚŘENÍ NA ZÁKAZNÍKA / CLIENT OBSESSION			
VÝKON A DISCIPLÍNA / PERFORMANCE AND DISCIPLINE			
SPOLUPRÁCE A SYNERGIE / COOPERATION AND SYNERGIES			
ŘÍZENÍ RIZIKA / RISK MANAGEMENT			
ROZVOJ LIDÍ / PEOPLE DEVELOPMENT			
Vypočtená známka:		0,0	0,0
Vypočtená zaokrouhlená známka:			

Hodnotící část pro manažera

Zdroj: Interní informace UniCredit Bank, 2017

Příloha č. 3 Plán rozvoje

Požadovaný rozvoj	Forma rozvoje
17_ALL_Strategické a operativní řízení času. Zlepšení plánování a řízení mého času - time management	Trénink
Zlepšení úrovně anglického jazyka	On the job aktivita
Rotace - poznání procesů a kolegů z týmu UW, se kterými spolupracuji na denní bázi	Učení se od druhých

Zdroj: Interní informace UniCredit Bank, 2017

Příloha č. 4 Kontingenční tabulky

otázka č. 6: Odpovídá výše vaší fixní mzdy náročnosti odváděné práce?	rozhodně ano	spíše ano	rozhodně ne	spíše ne
<i>Charakteristika podle pozice</i>	-	-	-	-
klientský bankéř	3	12	2	4
hypoteční bankéř	6	3	2	0
komerční bankéř	5	2	1	1
úvěrový bankéř	3	11	2	3
osobní bankéř	4	11	4	12
manažer	5	2	2	0
<i>Charakteristika podle věku</i>	-	-	-	-
méně než 20	0	1	1	1
20 – 30	2	11	6	8
31 – 40	8	14	5	8
41 – 50	11	14	1	3
51 – 60	4	1	0	0
61 a více	1	0	0	0
<i>Charakteristika podle pohlaví</i>	-	-	-	-
muž	7	5	6	5
žena	19	36	7	15
<i>Charakteristika podle nej. vzdělání</i>	-	-	-	-
středoškolské s maturitou	3	8	0	0
vyšší odborná škola	2	5	0	0
vysokoškolské	21	28	11	19
MBA	0	0	2	1
jiné	0	0	0	0
<i>Charakteristika podle délky zaměstnání</i>	-	-	-	-
méně než rok	0	0	3	6
1 až 3 roky	11	15	5	5
4 až 6 let	11	26	3	7
7 let a více	4	0	2	2

otázka č. 8: Je nastavena variabilní složka Vaší mzdy (prémie) spravedlivě?	rozhodně ano	spíše ano	rozhodně ne	spíše ne
<i>Charakteristika podle pozice</i>	-	-	-	-
klientský bankéř	1	1	14	7
hypoteční bankéř	2	3	3	3
komerční bankéř	1	1	2	5
úvěrový bankéř	3	3	5	8
osobní bankéř	1	7	6	17
manažer	3	2	1	1
<i>Charakteristika podle věku</i>	-	-	-	-
méně než 20	0	1	1	1
20 – 30	4	4	12	7
31 – 40	2	5	11	17
41 – 50	1	6	6	16
51 – 60	3	1	1	0
61 a více	1	0	0	0
<i>Charakteristika podle pohlaví</i>	-	-	-	-
muž	6	3	8	6
žena	5	14	23	35
	11	17	31	41
<i>Charakteristika podle nej. vzdělání</i>	-	-	-	-
středoškolské s maturitou	2	3	4	2
vyšší odborná škola	1	3	2	1
vysokoškolské	8	8	25	38
MBA	0	3	0	0
jiné	0	0	0	0
<i>Charakteristika podle délky zaměstnání</i>	-	-	-	-
méně než rok	2	3	2	2
1 až 3 roky	4	2	16	14
4 až 6 let	3	10	11	23
7 let a více	2	2	2	2

otázka č. 7: Jste dostatečně informován/a o způsobu stanovování Vaší variabilní složky mzdy (prémie)?	rozhodně ano	spíše ano	rozhodně ne	spíše ne
<i>Charakteristika podle pozice</i>	-	-	-	-
klientský bankéř	5	13	1	4
hypoteční bankéř	7	3	1	0
komerční bankéř	6	1	1	1
úvěrový bankéř	5	11	2	1
osobní bankéř	8	13	2	8
manažer	4	2	1	0
<i>Charakteristika podle věku</i>	-	-	-	-
méně než 20	0	1	1	1
20 – 30	4	11	5	7
31 – 40	13	17	2	3
41 – 50	12	14	0	3
51 – 60	5	0	0	0
61 a více	1	0	0	0
<i>Charakteristika podle pohlaví</i>	-	-	-	-
muž	7	11	4	1
žena	28	32	4	13
<i>Charakteristika podle nej. vzdělání</i>	-	-	-	-
středoškolské s maturitou	8	3	0	0
vyšší odborná škola	5	2	0	0
vysokoškolské	21	37	7	14
MBA	1	1	1	0
jiné	0	0	0	0
<i>Charakteristika podle délky zaměstnání</i>	-	-	-	-
méně než rok	2	3	2	2
1 až 3 roky	16	10	5	5
4 až 6 let	15	28	0	5
7 let a více	2	2	2	2

otázka č. 9: Motivuje Vás dostatečně nadřazený k lepšímu pracovnímu výkonu?	rozhodně ano	spíše ano	rozhodně ne	spíše ne
<i>Charakteristika podle pozice</i>	-	-	-	-
klientský bankéř	0	5	13	5
hypoteční bankéř	2	1	6	2
komerční bankéř	1	0	6	2
úvěrový bankéř	0	2	7	10
osobní bankéř	2	3	21	5
manažer	0	0	7	0
<i>Charakteristika podle věku</i>	-	-	-	-
méně než 20	0	1	1	1
20 – 30	1	2	17	7
31 – 40	1	3	25	6
41 – 50	1	5	17	6
51 – 60	1	0	0	4
61 a více	1	0	0	0
<i>Charakteristika podle pohlaví</i>	-	-	-	-
muž	1	7	10	5
žena	4	4	50	19
<i>Charakteristika podle nej. vzdělání</i>	-	-	-	-
středoškolské s maturitou	3	3	5	0
vyšší odborná škola	1	2	4	0
vysokoškolské	1	6	50	22
MBA	0	0	1	2
jiné	0	0	0	0
<i>Charakteristika podle délky zaměstnání</i>	-	-	-	-
méně než rok	2	3	2	2
1 až 3 roky	1	1	20	14
4 až 6 let	0	5	36	6
7 let a více	2	2	2	2

otázka č. 10: Pracujete v zaměstnání i mimo pracovní dobu (přesčas)?	rozhodně ano	spíše ano	rozhodně ne	spíše ne
<i>Charakteristika podle pozice</i>	-	-	-	-
klientský bankéř	3	12	3	5
hypoteční bankéř	4	3	3	1
komerční bankéř	4	0	2	3
úvěrový bankéř	2	10	3	4
osobní bankéř	5	11	3	12
manažer	1	1	2	3
<i>Charakteristika podle věku</i>	-	-	-	-
méně než 20	0	0	2	1
20 – 30	2	10	6	9
31 – 40	8	15	3	9
41 – 50	7	12	2	8
51 – 60	2	0	2	1
61 a více	0	0	1	0
<i>Charakteristika podle pohlaví</i>	-	-	-	-
muž	1	8	8	6
žena	18	29	8	22
<i>Charakteristika podle nej. vzdělání</i>	-	-	-	-
středoškolské s maturitou	2	2	6	1
vyšší odborná škola	1	1	2	3
vysokoškolské	15	33	7	24
MBA	1	1	1	0
jiné	0	0	0	0
<i>Charakteristika podle délky zaměstnání</i>	-	-	-	-
méně než rok	1	1	2	5
1 až 3 roky	9	9	9	9
4 až 6 let	8	25	3	11
7 let a více	1	2	2	3

otázka č. 11: Jsou hodiny navíc (přesčas) zohledněny ve vaší mzdě?	rozhodně ano	spíše ano	rozhodně ne	spíše ne
<i>Charakteristika podle pozice</i>	-	-	-	-
klientský bankéř	0	1	10	12
hypoteční bankéř	0	3	1	7
komerční bankéř	0	2	1	6
úvěrový bankéř	1	2	10	6
osobní bankéř	1	6	21	3
manažer	0	2	4	0
<i>Charakteristika podle věku</i>	-	-	-	-
méně než 20	0	1	1	1
20 – 30	0	1	12	14
31 – 40	1	5	14	15
41 – 50	0	9	16	4
51 – 60	1	0	4	0
61 a více	0	0	1	0
<i>Charakteristika podle pohlaví</i>	-	-	-	-
muž	1	6	15	1
žena	1	10	33	33
<i>Charakteristika podle nej. vzdělání</i>	-	-	-	-
středoškolské s maturitou	0	3	1	7
vyšší odborná škola	0	2	3	2
vysokoškolské	2	11	44	22
MBA	0	0	0	3
jiné	0	0	0	0
<i>Charakteristika podle délky zaměstnání</i>	-	-	-	-
méně než rok	0	4	3	2
1 až 3 roky	1	4	18	13
4 až 6 let	1	4	25	17
7 let a více	0	4	2	2

otázka č. 12: Jste v současnosti spokojen/a s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami?	rozhodně ano	spíše ano	rozhodně ne	spíše ne
<i>Charakteristika podle pozice</i>	-	-	-	-
klientský bankéř	4	17	1	1
hypoteční bankéř	6	3	1	1
komerční bankéř	5	2	0	2
úvěrový bankéř	4	12	0	3
osobní bankéř	8	21	0	2
manažer	4	3	0	0
<i>Charakteristika podle věku</i>	-	-	-	-
méně než 20	0	2	0	1
20 – 30	4	16	1	6
31 – 40	11	22	1	1
41 – 50	10	18	0	1
51 – 60	5	0	0	0
61 a více	1	0	0	0
<i>Charakteristika podle pohlaví</i>	-	-	-	-
muž	5	16	1	1
žena	26	42	1	8
<i>Charakteristika podle nej. vzdělání</i>	-	-	-	-
středoškolské s maturitou	8	3	0	0
vyšší odborná škola	5	2	0	0
vysokoškolské	17	52	1	9
MBA	1	1	1	0
jiné	0	0	0	0
<i>Charakteristika podle délky zaměstnání</i>	-	-	-	-
méně než rok	2	3	2	2
1 až 3 roky	13	20	1	2
4 až 6 let	14	31	0	3
7 let a více	2	4	0	2

otázka č. 13: Znáte všechny zaměstnanecké výhody, které Vám společnost UniCredit Bank nabízí?	Ano	ne
<i>Charakteristika podle pozice</i>	-	-
klientský bankéř	14	9
hypoteční bankéř	9	2
komerční bankéř	9	0
úvěrový bankéř	18	1
osobní bankéř	23	8
manažer	5	2
<i>Charakteristika podle věku</i>	-	-
méně než 20	2	1
20 – 30	23	4
31 – 40	24	11
41 – 50	23	6
51 – 60	5	0
61 a více	1	0
<i>Charakteristika podle pohlaví</i>	-	-
muž	21	2
žena	57	20
<i>Charakteristika podle nej. vzdělání</i>	-	-
středoškolské s maturitou	8	3
vyšší odborná škola	5	2
vysokoškolské	63	16
MBA	2	1
jiné	0	0
<i>Charakteristika podle délky zaměstnání</i>	-	-
méně než rok	7	2
1 až 3 roky	31	5
4 až 6 let	34	13
7 let a více	6	2

otázka č. 15: Líbí se Vám možnost využívání zaměstnaneckých výhod pomocí systému „Uniflex“	rozhodně ano	spíše ano	rozhodně ne	spíše ne	jiné
<i>Charakteristika podle pozice</i>	-	-	-	-	-
klientský bankéř	7	13	1	2	0
hypoteční bankéř	4	3	1	2	1
komerční bankéř	6	1	1	1	0
úvěrový bankéř	1	15	0	2	1
osobní bankéř	8	18	1	4	0
manažer	5	2	0	0	0
<i>Charakteristika podle věku</i>	-	-	-	-	-
méně než 20	0	1	1	1	0
20 – 30	4	14	2	7	0
31 – 40	9	21	1	3	1
41 – 50	12	16	0	0	1
51 – 60	5	0	0	0	0
61 a více	1	0	0	0	0
<i>Charakteristika podle pohlaví</i>	-	-	-	-	-
muž	5	14	2	1	1
žena	26	37	2	11	1
<i>Charakteristika podle nej. vzdělání</i>	-	-	-	-	-
středoškolské s maturitou	4	5	2	0	0
vyšší odborná škola	5	2	0	0	1
vysokoškolské	21	44	1	11	1
MBA	1	1	1	0	0
jiné	0	0	0	0	0
<i>Charakteristika podle délky zaměstnání</i>	-	-	-	-	-
méně než rok	2	3	2	2	0
1 až 3 roky	12	16	1	5	2
4 až 6 let	15	30	0	2	0
7 let a více	2	3	1	2	0

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 5 Vzor Flexi pass poukazu



Příloha č. 6 Dotazník

Vážení spolupracovníci společnosti UniCredit Bank

obracím se na Vás s žádostí o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí mé diplomové práce na téma odměňování zaměstnanců. Cílem dotazníku je zjistit úroveň Vaší spokojenosti s odměňováním a mzdovými formami, které Vám naše společnost poskytuje. Informace získané tímto způsobem budou použity pouze pro zpracování diplomové práce. Dotazník je anonymní.

Děkuji za Váš čas a spolupráci. Bc. Aneta Czaniecká

A. Identifikační otázky

1. Kolik je Vám let?

- a) méně než 20
- b) 20 – 30
- c) 31 – 40
- d) 41 – 50
- e) 51 – 60
- f) 61 a více

2. Jaké jste pohlaví

- a) muž
- b) žena

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) středoškolské s maturitou
- b) vyšší odborná škola
- c) vysokoškolské
- d) MBA
- e) jiné:.....

4. Jak dlouho pro společnost UniCredit Bank pracujete?

5.

- a) méně než rok
- b) 1 až 3 roky
- c) 4 až 6 let
- d) 7 a více let

6. Jak dlouho pracujete na aktuální pozici

- a) méně než rok
- b) 1 až 3 roky
- c) 4 až 6 let
- d) 7 a více let

B. Otázky změřené na mzdu zaměstnance

7. Odpovídá výše vaší základní mzdy (fixní mzda) náročnosti odváděné práce?

- a) rozhodně ano (proč?).....
- b) spíše ano (proč?).....
- c) rozhodně ne (proč?).....
- d) spíše ne (proč?).....
- e) jiné:.....

8. Jste o dostatečně informován/a o způsobu stanovování vaší variabilní složky mzdy (prémie)?

- a) rozhodně ano (proč?).....
- b) spíše ano (proč?).....
- c) rozhodně ne (proč?).....
- d) spíše ne (proč?).....
- e) jiné:.....

9. Je nastavena variabilní složka vaší mzdy (prémie) spravedlivě?

- a) rozhodně ano (proč?).....
- b) spíše ano (proč?).....
- c) rozhodně ne (proč?).....
- d) spíše ne (proč?).....
- e) jiné:.....

10. Motivuje Vás dostatečně nadřizený k lepšímu pracovnímu výkonu? (motivace formou pochvaly, rozvojových aktivit, kariérního růstu atd.)

- a) rozhodně ano (proč?).....
- b) spíše ano (proč?).....
- c) rozhodně ne (proč?).....
- d) spíše ne (proč?).....
- e) jiné:.....

11. Pracujete v zaměstnání i mimo pracovní dobu (přesčas)?

- a) rozhodně ano (proč?).....
- b) spíše ano (proč?).....
- c) rozhodně ne (proč?).....
- d) spíše ne (proč?).....
- e) jiné:.....

12. Jsou hodiny navíc (přesčasy) zohledněny ve vaší mzdě?

- a) rozhodně ano (proč?).....
- b) spíše ano (proč?).....
- c) rozhodně ne (proč?).....
- d) spíše ne (proč?).....
- e) jiné:.....

C. Otázky na zaměstnanecké výhody, Uniflex

13. Jste v současnosti spokojen/a s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami?

- a) rozhodně ano (proč?).....
- b) spíše ano (proč?).....
- c) rozhodně ne (proč?).....
- d) spíše ne (proč?).....
- e) jiné:.....

14. Znáte všechny zaměstnanecké výhody, které Vám společnost UniCredit Bank nabízí?

- a) ano
- b) ne

15. Jaké zaměstnanecké výhody nejvíce využíváte? (prosím oznámujte všechny varianty známkou jako ve škole, kdy 1 využíváte nejvíce a 5 využíváte nejméně. Vhodné zakroužkujte)

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| a) bankovní produkty a služby | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) sick day | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) stravenky | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) 5 týdnů dovolené | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) podniková chata | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f) voda na pracovišti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| g) zaměstnanecké akce | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| h) zaměstnanecké výhody ze systému cafeterie | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

16. Jaké jiné výhody by, jste ocenil/a, kdyby Vám společnost poskytla?

Otevřená otázka:

17. Líbí se Vám možnost využívání zaměstnaneckých výhod pomocí systému „Uniflex“?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

Děkuji za Váš čas a odpovědi